Наукові перспективи
Видавнича група

# ЖУРНАЛ
## Національні інтереси
# України





MERRY CHRISTMAS
AND HAPPY NEW YEAR

5(5)
2024

***Військова академія (м. Одеса)***

***Видавнича група «Наукові перспективи»***

***Всеукраїнська асамблея докторів наук з державного управління***

# *«Національні інтереси України»*

*№ 5(5) 2024*

*2024*

*Military Academy (Odesa)*

*Scientific Perspectives Publishing Group*

*All-Ukrainian Assembly of Doctors of Science in Public Administration*

# «National interests of Ukraine»

*№ 5(5) 2024*

*2024*

**ISSN** 3041-1793 **Online**

УДК **0/3+7/8]:001.31](477)(051)**

**DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1793-5(5)**

**“Національні інтереси України”: науково-практичний журнал. 2024. № 5(5) 2024. С. 668.**

***Згідно наказу Міністерства освіти і науки України #1415 від 02.10.2024 журнал включений до Переліку наукових фахових видань України, категорія “Б”, спеціальності: 081 Право; 281 Публічне управління та адміністрування; 256 Національна безпека (за окремими сферами забезпечення і видами діяльності); 051 Економіка; 052 Політологія***

*Рекомендовано до друку засіданням вченої ради Військової академії (м. Одеса) (Протокол # 5 від 13 листопада 2024 року)*

*Програмні цілі науково-практичного журналу “Національні інтереси України” (далі – журнал): публікація оригінальних наукових статей із найактуальніших питань національної безпеки, публічного управління та адміністрування, права, економіки і політології України, зарубіжних країн для розвитку, удосконалення української національної науки та освіти; організація наукових дискусій*

*Наукове видання включено до міжнародної наукометричної бази Index Copernicus (IC), Research Bible та до міжнародної пошукової системи Google Scholar*

*Рік заснування: 2024.*

*Журнал виходить раз на місяць*

## *Редакційна колегія:*

***Голова редакційної колегії:***

***Кириленко Володимир Анатолійович -*** *доктор військових наук, професор, Заслужений діяч науки і техніки України, Начальник управління організації військової освіти Центрального управління військової освіти і науки Генерального штабу ЗСУ, полковник (Київ, Україна)*

***Почесний редактор:***

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

***Головний редактор:***

**Мисик Анатолій Борисович** - доктор військових наук зі спеціальності охорона державного кордону, професор, професор кафедри національної безпеки та управління факультету підготовки керівних кадрів Національної академії Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького (Хмельницький, Україна)

**Члени редакції журналу Розділу «Воєнні науки, національна безпека, безпека державного кордону»:**

1. Беньковська Наталя Борисівна - кандидат педагогічних наук, доцент, завідувач кафедри мовної підготовки Інституту Військово-Морських Сил Національного університету «Одеська морська академія» (Одеса, Україна)
2. Братко Артем Володимирович – доктор військових наук зі спеціальності «Охорона державного кордону», доцент, професор кафедри прикордонної служби факультету безпеки державного кордону Національної академії Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького (Хмельницький, Україна)
3. Булгаков Руслан Валерійович - кандидат технічних наук, доцент, начальник кафедри забезпечення військ (сил) Військової академії (Одеса, Україна)
4. Головань В’ячеслав Григорович - кандидат технічних наук в галузі 25 – Воєнні науки, національна безпека, безпека державного кордону, спеціальності 255 – «Озброєння та військова техніка», професор, професор кафедри ракетно-артилерійського озброєння факультету підготовки спеціалістів ракетно-артилерійського озброєння Військової академії (Одеса, Україна)

5. Дружинін Віталій Світозарович - доктор філософії за спеціальністю 255 Озброєння та військова техніка, старший викладач кафедри забезпечення пальним та мастильними матеріалами Військової академії (Одеса, Україна)
6. Запорожець Тетяна Володимирівна - доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри глобальної та національної безпеки Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка (Київ, Україна)
7. Катеринчук Іван Степанович - доктор технічних наук, професор, Заслужений працівник освіти України, лауреат Державної премії України в галузі науки і техніки, учений у галузі озброєння та військової техніки
8. Клименко Наталія Григорівна - доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри глобальної та національної безпеки Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка (Київ, Україна)
9. Козубцов Ігор Миколайович - доктор педагогічних наук, старший науковий співробітник, професор кафедри бойового застосування підрозділів зв'язку, доцент кафедри військово-гуманітарних дисциплін Військового інституту телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут (Київ, Україна)
10. Котов Денис Олександрович - доктор філософії зі спеціальності 255 - Озброєння та військова техніка, доцент кафедри автомобільної техніки Військової академії (Одеса, Україна)
11. Кушнарьова Галина Олександрівна - кандидат технічних наук, доцент, професор кафедри забезпечення військ (сил) Військової академії (Одеса, Україна)
12. Кушнарьова Галина Олександрівна - кандидат технічних наук, доцент, професор кафедри забезпечення військ (сил) Військової академії (Одеса, Україна)
13. Левченко Ігор Славович - кандидат військових наук, доцент, доцент кафедри забезпечення пальним та мастильними матеріалами Військової академії (Одеса, Україна)
14. Максименко Юрій Анатолійович - кандидат технічних наук в галузі 253 "Військове управління (за видами збройних сил)", 254 "Забезпечення військ (сил)", 255 "Озброєння та військова техніка", доцент, начальник кафедри організації розвідувальної – інформаційної роботи та технічних засобів розвідки Військової академії (Одеса, Україна)
15. Маміч Віктор Володимирович - кандидат технічних наук в галузі 254 "Забезпечення військ (сил)", 255 – Озброєння та військова техніка, доцент, доцент кафедри організації розвідувальної-інформаційної роботи та технічних засобів розвідки Військової академії (Одеса, Україна)
16. Марутян Рена Рубенівна - доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри глобальної та національної безпеки Київського національного університету імені Тараса Шевченка (Київ, Україна)
17. Машков Олег Альбертович - доктор технічних наук, професор, Заслужений діяч науки і техніки України, Лауреат державної премії України в галузі науки і техніки, професор кафедри екологічної безпеки Державної екологічної академії післядипломної освіти та управління Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України (Київ, Україна)
18. Мейко Олександр Васильович - доктор наук з державного управління, Перший заступник ректора (перший проректор) з навчальної роботи Національної академії Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького (Хмельницький, Україна)
19. Мосов Сергій Петрович - доктор військових наук, професор, професор кафедри авіації та авіаційного пошуку і рятування Інституту державного управління та наукових досліджень з цивільного захисту (Київ, Україна)
20. Пастернак Ігор Миколайович - кандидат юридичних наук, доцент, професор кафедри продовольчого та речового забезпечення Військової академії (Одеса, Україна)
21. Помаза-Пономаренко Аліна Леонідівна - доктор наук з державного управління, начальник наукового відділу проблем державної безпеки навчально-науково-виробничого центру Національного університету цивільного захисту України ДСНС України (Харків, Україна)
22. Попов Сергій Афанасійович - кандидат технічних наук в галузі 254 "Забезпечення військ (сил)", 255 – Озброєння та військова техніка, Доктор з державного управління 28 – публічне управління та адміністрування, доцент, професор, професор кафедри організації розвідувальної інформаційної роботи та технічних засобів розвідки Військової академії (Одеса, Україна)
23. Потеряйко Сергій Петрович - доктор наук з державного управління, професор, заступник начальника науково-організаційного відділу Інституту державного управління та наукових досліджень з цивільного захисту (Київ, Україна)
24. Рабоча Тетяна Валентинівна - кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри забезпечення військ (сил) Військової академії (Одеса, Україна)
25. Стоянова-Коваль Світлана Савівна - доктор економічних наук, професор Військової академії (Одеса, Україна)
26. Тарадуда Дмитро Віталійович - кандидат технічних наук, доцент, заступник начальника кафедри організації та технічного забезпечення аварійно-рятувальних робіт факультету цивільного захисту Національного університету цивільного захисту України ДСНС України (Харків, Україна)
27. Фаріон Олег Борисович – доктор військових наук зі спеціальності «Охорона державного кордону», професор, професор кафедри прикордонної безпеки факультету підготовки керівних кадрів Національної академії Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького (Хмельницький, Україна)
28. Чорна Катерина Павлівна - доктор наук з державного управління, доцент, проректор Міжрегіональної Академії Управління персоналом (Київ, Україна)
29. Якиминська Любов Вікторівна - кандидат історичних наук, доцент, викладач кафедри продовольчого та речового забезпечення Військової академії (Одеса, Україна)

**Члени редакції журналу Розділу «Право»:**

1. Бухтіярова Ірина Геннадіївна - кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Національної академії внутрішніх справ
2. Калинюк Степан Степанович - кандидат юридичних наук, доцент кафедри господарського права юридичного факультету ДВНЗ «Ужгородський національний університет» (Ужгород, Україна)
3. Кришевич Ольга Володимирівна - кандидат юридичних наук, професор, професор кафедри кримінального права Національної академії внутрішніх справ (Київ, Україна)
4. Куртакова Ганна Олександрівна - доктор філософії в галузі права, кандидат юридичних наук, доцент кафедри цивільно-правових дисциплін та міжнародного права Навчально-наукового інституту права ім.князя Володимира Великого, начальник відділу організації практики та позанавчальної роботи МАУП (Київ, Україна)
5. Кушнір Ірина Павлівна – доктор юридичних наук зі спеціальності «Адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право», доцент, заступник начальника кафедри адміністративної діяльності факультету правоохоронної діяльності Національної академії Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького (Хмельницький, Україна)
6. Оробець Костянтин Миколайович - кандидат юридичних наук, доцент, асистент кафедри кримінально-правової політики Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого (Харків, Україна)
7. Пастух Ігор Дмитрович - доктор юридичних наук, професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Національної академії внутрішніх справ
8. Стрельченко Оксана Григорівна - доктор юридичних наук, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування Національної академії внутрішніх справ

9. Тимчишин Андрій Михайлович - доктор юридичних наук, доцент, завідувач кафедри права та гуманітарних дисциплін Відокремленого структурного підрозділу закладу вищої освіти «Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна», Івано-Франківська філія (Івано-Франківськ, Україна)
10. Шевчук Олександр Михайлович - доктор юридичних наук, професор, професор кафедри адміністративного права та адміністративної діяльності Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого (Харків, Україна)

**Члени редакції журналу Розділу «Економіка»:**

1. Абуселідзе Георгій - завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування Батумського державного університету імені Шота Руставелі (Батумі, Грузія)
2. Бабчинська Олена Іванівна - доктор економічних наук, доцент , доцент кафедри менеджменту та адміністрування Державного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)
3. Божидай Ірина Ігорівна- кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування, заступник декана факультету менеджменту, адміністрування та права Державного біотехнологічного університету
4. Вишневецька Оксана Василівна - кандидат економічних наук, старший науковий співробітник, провідний науковий співробітник відділу інвестиційного та матеріально-технічного забезпечення ННЦ «Інститут аграрної економіки»
5. Гетьман Ольга Олександрівна - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту Харківського національного університету автомобільно-дорожнього університету (Харків, Україна)
6. Залуцька Христина Ярославівна - доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємства та інвестицій Національного університету «Львівська політехніка» (Львів, Україна)
7. Канцір Ірина Анатоліївна - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки Національного університету «Львівська політехніка» (Львів, Україна)
8. Карпінський Борис Андрійович - доктор економічних наук, професор, професор кафедри публічного адміністрування та управління бізнесом Львівського національного університету імені Івана Франка (Львів, Україна)
9. Квасній Любов Григорівна - кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри математики та економіки Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка (Дрогобич, Україна)
10. Кривенко Надія Василівна - кандидат економічних наук, старший науковий співробітник, старший науковий співробітник відділу економіки аграрного виробництва Національного наукового центру "Інститут аграрної економіки"
11. Македон Вячеслав Владиславович - доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародної економіки і світових фінансів Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара. (Дніпро, Україна)
12. Новаковська Ірина Олексіївна - доктор економічних наук, професор кафедри земельного кадастру НУБіП України, , член-кор НААН (Київ, Україна)

**Члени редакції журналу Розділу «Публічне управління та адміністрування»:**

1. Гончарук Наталія Трохимівна - доктор наук з державного управління, професор, Заслужений діяч науки і техніки України, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування Навчально-наукового інституту державного управління Національного технічного університету «Дніпровська політехніка» (Дніпро, Україна)
2. Дзяна Галина Олексіївна - кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного врядування Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка» (Львів, Україна)
3. Клименко Наталія Григорівна - доктор наук з державного управління, професор кафедри глобальної та національної безпеки Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка (Київ, Україна)
4. Медведчук Оксана Валеріївна - кандидат наук з державного управління, доцент, Начальник відділу нормативно-методичного забезпечення та управління проектами Міждержавної гільдії інженерів-консультантів (Київ, Україна)
5. Мельниченко Олександр Анатолійович - доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри громадського здоров'я та управління охороною здоров'я, Харківський національний медичний університет (Харків, Україна)
6. Непомнящий Олександр Михайлович - доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри архітектури і просторового планування факультету архітектури, будівництва та дизайну Національного авіаційного університету, експерт Експертної ради МОН з питань атестації наукових кадрів з суспільних наук (Київ, Україна)
7. Пахомова Тетяна Іванівна - доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри місцевого самоврядування та розвитку територій Навчально – наукового інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка» (Одеса, Україна)
8. Прав Юрій Григорович - доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри засобів захисту інформації Національного авіаційного університету (Київ, Україна)
9. Торічний Вадим Олександрович – доктор наук з державного управління зі спеціальності «Державне управління у сфері державної безпеки та охорони громадського порядку», доцент, професор кафедри національної безпеки та управління факультету підготовки керівних кадрів Національної академії Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького (Хмельницький, Україна)

**Члени редакції журналу Розділу «Політологія»:**

1. Горло Наталя Віталіївна - доктор політичних наук, професор, професор кафедри політології Запорізького національного університету (Запоріжжя, Україна)
2. Лавриненко Ганна Андріївна - кандидат політичних наук, доцент кафедри політології та соціології Київського столичного університету імені Бориса Грінченка (Київ, Україна)
3. Примуш Микола Васильович - доктор політичних наук, професор, професор кафедри політології та державного управління Донецького національного університету імені Василя Стуса (Вінниця, Україна)
4. Третяк Олексій Анатолійович - доктор політичних наук, професор, в. о. завідувача кафедри політології, соціології та публічного управління Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара (Дніпро, Україна)
5. Хорішко Лілія Сергіївна - доктор політичних наук, професор , професор кафедри політології Запорізького національного університету (Запоріжжя, України)

*Статті розміщені в авторській редакції. Відповідальність за зміст та орфографію поданих матеріалів несуть автори*

© Видавнича група «Наукові перспективи», 2024

# ЗМІСТ

## РОЗДІЛ «Воєнні науки, національна безпека, безпека державного кордону»

**Ворошилов С.В.** **14**
*РОЛЬ ВІЙСЬКОВОЇ ТОПОГРАФІЇ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ БОЙОВОЇ ПІДГОТОВКИ ОФІЦЕРІВ ЗАПАСУ*

**Глуздань О.П., Залож В.В., Шашкун І.В.** **20**
*РОЛЬ СТРАТЕГІЇ І ТАКТИКИ ПРИ ЗАПРОВАДЖЕННІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ПРИКОРДОННОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ*

**Дяченко В.І., Молодан В.С., Камінський О.М., Кісіль Я.В.** **30**
*АНАЛІЗ ЗАСТОСУВАННЯ ВОГНЕВИХ ТОЧОК*

**Клименко А.С., Клименко О.С., Сліпенюк В.В.** **37**
*ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ ДЛЯ ОРГАНІВ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ*

**Король Я.І., Степанов В.О., Петренко Ю.А.** **45**
*РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗВ'ЯЗКУ В УМОВАХ ЗАСТОСУВАННЯ ПРОТИВНИКОМ ЗАСОБІВ РАДІОЕЛЕКТРОННОЇ БОРОТЬБИ*

**Ліцман А.М., Кучерявенко І.В.** **57**
*УДОСКОНАЛЕНА МЕТОДИКА СКЛАДАННЯ ТАБЛИЦЬ СТРІЛЬБИ ДЛЯ АРТИЛЕРІЙСЬКИХ СИСТЕМ, ЩО ЗАСТОСОВУЮТЬ БОЄПРИПАСИ ЗВИЧАЙНОГО СПОРЯДЖЕННЯ*

**Мироненко В.В.** **67**
*МІЖНАРОДНА РЕГІОНАЛЬНА ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЯ ПРОТИДІЇ РОЗПОВСЮДЖЕННЮ І КОНТРОЛЮ НАД РАКЕТНО-ЯДЕРНИМИ ОЗБРОЄННЯМИ*

**Остапенко О.А., Яценко В.А.** **73**
*ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФУНКЦІЙ І ЗАВДАНЬ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ЦЕНТРІВ КОМПЛЕКТУВАННЯ ТА СОЦІАЛЬНОЇ ПІДТРИМКИ В КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МОБІЛІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВІЙНИ*

**Скаржинець А.В.** **90**
*SWOT-АНАЛІЗ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ МЕТОДІВ ІНФОРМАЦІЙНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО ВПЛИВУ ПІД ЧАС ПРОВЕДЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ОПЕРАЦІЙ*

**Тарасенко В.С.** **106**
*ВІД РОЗВІДКИ ДО ЗБРОЇ, ЩО ЗМІНИЛА ХІД ВІЙНИ: ТРАНСФОРМАЦІЯ ВИКОРИСТАННЯ БЕЗПІЛОТНИХ ЛІТАЛЬНИХ АПАРАТІВ В УКРАЇНІ*

**Федорчук А.В., Савчук Р.О.** **113**
*АНАЛІЗ ПРОБЛЕМНИХ ПИТАНЬ, ЩО ІСНУЮТЬ В СИСТЕМІ ПІДГОТОВКИ БОЙОВИХ ПІДРОЗДІЛІВ ПРИКОРДОННОГО ЗАГОНУ ДО ВИКОНАННЯ ЗАВДАНЬ В СИСТЕМІ ІНТЕГРОВАНОЇ ОБОРОНИ УКРАЇНИ*

**Гребенюк Д.О.** **121**
*ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ: ПЕРСПЕКТИВИ, ВИКЛИКИ ТА ПРАВОВІ АСПЕКТИ*

**Іванов С.** **129**
*ІНСТИТУЦІЙНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКОВОЇ СКЛАДОВОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ УКРАЇНИ У КОНТЕКСТІ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ*

**Тіхонов Г.М., Золотов А.В., Кир'янова О.В.** **140**
*ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПТУАЛЬНИХ ПІДХОДІВ ДО РОЗВИТКУ ВІЙСЬКОВОГО ЛІДЕРСТВА: ДОСВІД ЗБРОЙНИХ СИЛ ДЕРЖАВ НАТО ТА УКРАЇНИ*

**Комаха Л.Г.** **153**
*ГНУЧКІСТЬ ТА АДАПТИВНІСТЬ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ: AGILE-ПІДХІД ЯК ІННОВАЦІЙНЕ РІШЕННЯ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО РЕАГУВАННЯ НА КРИЗИ*

**Миколайчук М.М., Дуліна О.В., Лесик О.В.** **161**
*ПІДВИЩЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БАНКІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗМІЦНЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ УКРАЇНИ У ВОЄННИЙ ТА ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД*

**Приходченко Л.Л., Дуліна О.В., Лесик О.В.** **181**
*ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ТА ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ НА РІВНІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ КРІЗЬ ПРИЗМУ БАГАТОРІВНЕВОСТІ*

**Фасій Б.В.** **192**
*РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ІНФОРМАЦІЙНИХ ВІЙНАХ ТА ПРОТИДІЇ ДЕЗІНФОРМАЦІЇ: ВИКЛИКИ ДЛЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ*

**Шаповалов А.А.** **201**
*ТРАНСФОРМАЦІЯ ЗАГРОЗ У ІНФОРМАЦІЙНО-ПСИХОЛОГІЧНОМУ СЕРЕДОВИЩІ*

## РОЗДІЛ «Право»

**Блохіна О.А.** **209**
*ПРОБЛЕМАТИКА РОЗГЛЯДУ АДМІНІСТРАТИВНОЇ СПРАВИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ДОКАЗУВАННЯ ПРАВОПОРУШЕННЯ ПЕРЕДБАЧЕНОГО СТАТТЕЮ 210 КОДЕКСУ УКРАЇНИ ПРО АДМІНІСТРАТИВНІ ПРАВОПОРУШЕННЯ*

**Василів С.С.** **218**
*ОСОБЛИВОСТІ РОЗГЛЯДУ СУДАМИ СПРАВ ПРО ВСТАНОВЛЕННЯ ФАКТУ ПРОЖИВАННЯ ОДНІЄЮ СІМ'ЄЮ ЧОЛОВІКА ТА ЖІНКИ БЕЗ РЕЄСТРАЦІЇ ШЛЮБУ*

**Гринько В.Ф.** **224**
*УХИЛЕННЯ ВІД ПРИЗОВУ НА ВІЙСЬКОВУ СЛУЖБУ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ ВЕДЕННЯ ВІЙСЬКОВОГО ОБЛІКУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ*

**Деревянко Н.З.** **230**
*ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЇ ГЕНЕРАТИВНОГО ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕННЯХ: ПРОБЛЕМА АВТОРСЬКИХ ПРАВ І ІНШІ КОЛІЗІЇ*

**Єфіменко І.В.** **238**
*ІНФОРМАЦІЙНА ТА КІБЕРБЕЗПЕКА В СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ: ЗВ'ЯЗОК ТА ВЗАЄМООБУМОВЛЕНІСТЬ*

**Зільник Н.М.** **244**
*ДОГОВІР ПРО НАДАННЯ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ: ПОНЯТТЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ*

**Калганова О.А., Михалюк А.К.** **254**
*ФІНАНСОВІ РОЗСЛІДУВАННЯ В РАМКАХ ДОСУДОВОГО СЛІДСТВА ТЕРОРИСТИЧНИХ КРИМІНАЛЬНИХ ПРАВОПОРУШЕНЬ: СУЧАСНИЙ ПІДХІД*

**Кириченко Ю.М.** **262**
*ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА ДЕРЖАВИ ТА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ*

**Корж Т.С., Гулієва З.Н., Минюк О.Ю.** **269**
*ЗЛОВЖИВАННЯ КОРПОРАТИВНИМИ ПРАВАМИ*

**Кулик С.В.** **278**
*ЕТАПИ РЕФОРМУВАННЯ СУДОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ З МОМЕНТУ ПРОГОЛОШЕННЯ НЕЗАЛЕЖНОСТІ ДО РЕВОЛЮЦІЇ ГІДНОСТІ*

**Пашковський М.І.** **286**
*ПРОВЕДЕННЯ ПРОЦЕСУАЛЬНИХ ДІЙ ТА СУДОВИХ ЗАСІДАНЬ У КРИМІНАЛЬНОМУ ПРОВАДЖЕННІ У РЕЖИМІ ВІДЕОКОНФЕРЕНЦЗВ'ЯЗКУ ЧЕРЕЗ КОНСУЛЬСЬКІ УСТАНОВИ УКРАЇНИ: ПРАКТИКА ТА ПЕРСПЕКТИВИ*

**Присяжнюк О.А.** **300**
*ДИСКРЕЦІЙНІ ПОВНОВАЖЕНЬ ПРАВООХОРОННИХ ОРГАНІВ НА ОКРЕМИХ СТАДІЯХ АДМІНІСТРАТИВНОЇ ПРОЦЕДУРИ*

**Усик Р.В.** **307**
*ПРАВОВІ АСПЕКТИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЕЛЕКТРОННОГО ДЕКЛАРУВАННЯ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ*

## РОЗДІЛ «Економіка»

**Білоуська Р.С.** **316**
*ТЕХНОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ*

**Ємельянов О.Ю., Гаврась Д.Р.** **325**
*ВПЛИВ КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ З ПИТАНЬ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ НА МАСШТАБИ ЕНЕРГОЗБЕРІГАЮЧИХ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ЗМІН*

**Збрицька Т.П., Косяк І.А.** **333**
*УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ*

**Калініченко З.Д.** **341**
*СТРАТЕГІЯ ЕКОНОМІКИ ТА ПОВОЄННА НЕЗАЛЕЖНА ЕКОНОМІЧНА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ*

**Махмудов Х.З., Єрошенко В.В., Нікітіна Н.В., Рапасій В.О.** **350**
*НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВІЙНИ*

**Мірошніченко О.А., Рейкін В.С., Голодюк Г.І.** **358**
*ВПЛИВ ВІЙНИ НА ТРАНСПОРТНУ ІНФРАСТРУКТУРУ ТА ЛОГІСТИЧНІ МАРШРУТИ В УКРАЇНІ*

**Никифоров В.П., Хотєєва Н.В.** **370**
*РОЛЬ ПРОГНОЗУВАННЯ В ПРОЦЕСІ ЦІНОУТВОРЕННЯ ПРИ ДЕРЖАВНОМУ РЕГУЛЮВАННІ ЦІН НА ПОСЛУГИ, ЯКІ ОПЛАЧУЮТЬСЯ У СКЛАДІ ПОРТОВИХ ЗБОРІВ*

**Сосюкіна Є.О., Семенов В.Ф.** **394**
*РОЛЬ МІЖНАРОДНОГО ТУРИЗМУ У ЗБЕРЕЖЕННІ Й ВІДНОВЛЕННІ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ*

**Фісуненко П.А., Морозова Є.П., Кадук М.В.** **402**
*АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ: ГНОСЕОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ*

## РОЗДІЛ «Публічне управління та адміністрування»

**Zhuk O.I., Hoi N.V., Drabchuk N.Yu., Dudkevych V.I.** **411**
*STRATEGY FOR HUMAN POTENTIAL DEVELOPMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION: A PATH TO EFFICIENCY, INNOVATION, AND SUSTAINABLE TERRITORIAL DEVELOPMENT*

**Гавкалова Н.Л., Терещенко Д.А.** **420**
*РОЛЬ КОРПОРАТИЗОВАНИХ ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВ У ЗАЛУЧЕННІ КВАЛІФІКОВАНИХ ІММІГРАНТІВ: ДОСВІД КРАЇН СХІДНОЇ ЄВРОПИ ДЛЯ ПОТРЕБ УКРАЇНИ*

**Гаращук С.М.** **430**
*ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ВИКОСРИТАННЯ ІТ-ТЕХНОЛОГІЙ В ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНИХ ОРГАНІВ ВЛАДИ*

**Горбата Л.П.** **439**
*ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОЛІТИКИ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ВЕТЕРАНІВ ВІЙНИ ТА ЧЛЕНІВ ЇХ СІМЕЙ НА РІВНІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ*

**Гура В.Л.** **449**
*РОЛЬ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ*

**Дєгтяр О.А., Марушева О.А., Медведчук А.О.** **460**
*ПУБЛІЧНА ПОЛІТИКА У БУДІВНИЦТВІ*

**Дзвінчук Д.І.** **473**
*ЗАХИСТ НАЦІОНАЛЬНИХ ЦІННОСТЕЙ УКРАЇНИ: БЕЗПЕКОВИЙ ВИМІР В КОНТЕКСТІ РОСІЙСЬКОЇ АГРЕСІЇ*

**Залізнюк В.П., Тирусь Б.Ю.** **481**
*ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ: СУЧАСНИЙ ПОГЛЯД НА МЕТОДОЛОГІЮ ДОСЛІДЖЕННЯ*

**Запорожець Т.В., Ларіна Н.Б.** **489**
*ПРИНЦИПИ РОЗРОБКИ ПОЛІТИК ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ*

**Калюжний В.В.** **498**
*ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОЇ ПРИКОРДОННОЇ БЕЗПЕКИ: АНАЛІЗ СВІТОВОГО ДОСВІДУ*

**Кахович О.О., Ричка Д.О., Христіченко О.Р.** **506**
*УДОСКОНАЛЕННЯ СУЧАСНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВО В УКРАЇНІ: ГНОСЕОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ*

**Молибога Р.М.** **515**
*СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИМИ РИЗИКАМИ*

**Нинюк І.І.** **523**
*ВИКЛИКИ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ УКРАЇНИ*

**Руденко О.І.** **534**
*ОСОБЛИВОСТІ ДЕРЖАВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ*

**Савков А.П., Хилевич Ю.І.** **543**
*СТРАТЕГІЧНА ВЗАЄМОДІЯ У СФЕРІ ПРАВООХОРОННОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ*

**Світлик М.Г.** **552**
*РОЛЬ НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ПОСИЛЕНОГО ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ*

**Смурний Т.А.** **559**
*РОЛЬ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В ПРОЦЕСІ АКТИВІЗАЦІЇ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНИ*

**Таран Є.І.** **568**
*МОДЕЛІ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ*

**Хряпинський А.П.** **577**
*ОКРЕМІ ВИТОКИ ПРОТИДІЇ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ У КОМПАРАТИВІСТСЬКОМУ АНАЛІЗІ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ*

## РОЗДІЛ «Політологія»

**Артемчук О.Ф., Лилик Т.Я., Побочій Р.В.** **583**
*ПОЛІТИЧНА КОМУНІКАЦІЯ В ЕПОХУ ЦИФРОВИХ МЕДІА ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ФОРМУВАННЯ ГРОМАДСЬКОЇ ДУМКИ МОЛОДІ В УКРАЇНІ*

**Вербицький А.В.** **595**
*РОЛЬ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕЛІТИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ*

**Воєвудский О.В., Тимченко М.М.** **602**
*ПОЛІТИЧНІ АСПЕКТИ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ: МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ ІНТЕГРАЦІЇ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ*

**Воронова Т.В.** **609**
*ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИЧНОГО ІМІДЖУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В ЕПОХУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ*

**Даниленко Л.І., Гошовська В.А.** **619**
*ІННОВАЦІЙНА ПАРЛАМЕНТСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ: ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ В СУЧАСНІЙ УКРАЇНІ*

**Зелений В.І., Любченко С.О.** **628**
*ВПЛИВ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ВІЙНИ НА ПОЛІТИЧНУ СТАБІЛЬНІСТЬ В УКРАЇНІ*

**Крап А.П.** **637**
*ОСНОВНІ ЗАГРОЗИ ДЛЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ*

**Курсик О.В.** **645**
*ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ ВОЄННИХ УМОВАХ*

**Пензай С.А.** **654**
*СПОРТ ЯК ІНСТРУМЕНТ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЄДНОСТІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ*

**Шлемкевич Т.В., Опольська М.В., Дебенко І.Б.** **661**
*ВПЛИВ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ДЕРЖАВНУ БЕЗПЕКУ*

**Шановні колеги, любі друзі!**



Вийшов черговий номер фахового журналу категорії Б «Національні інтереси України».

Порушені на сторінках видання питання викликають чимало наукових дискусій щодо: аналізу стратегічного та тактичного значень вогневих точок у сучасних військових конфліктах, зокрема, у контексті війни між рф та Україною; дослідження та розкриття ролі інституційних засад забезпечення безпекової складової економічної стійкості України: міжнародного досвіду; проведення SWOT-аналізу та класифікації методів інформаційно-психологічного впливу, що застосовуються в інформаційних операціях, з урахуванням досвіду відбиття широкомасштабної збройної агресії рф; формування кадрового резерву для органів національної безпеки в умовах глобальних викликів та ін.

Нових творчих успіхів для нашої загальної ПЕРЕМОГИ!

**З повагою,**

**директор Видавничої групи**

**«Наукові перспективи»,**

**директор Європейського ліцею**

**«Наукові перспективи» Ірина Жукова**

# РОЗДІЛ «Воєнні науки, національна безпека, безпека державного кордону»

*УДК 355.45:528.9*

*https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-5(5)-14-19*

**Ворошилов Сергій Вікторович** кандидат військових наук доцент, доцент кафедри Військово-технічної і військово-спеціальної підготовки факультету підготовки офіцерів запасу за контрактом, Харківський національний університет Повітряних Сил імені Івана Кожедуба, м. Харків, https://orcid.org/0000-0002-1885-0279

## РОЛЬ ВІЙСЬКОВОЇ ТОПОГРАФІЇ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ БОЙОВОЇ ПІДГОТОВКИ ОФІЦЕРІВ ЗАПАСУ

**Анотація.** У статті розглядається значення військової топографії як важливої складової бойової підготовки сучасної армії. Військова топографія є основою для ефективного планування та проведення бойових дій, оскільки забезпечує збройні сили актуальними картографічними матеріалами, які враховують особливості місцевості, рельєфу, зон огляду, а також можливості укриття та маневрування військових.

Особливо увага приділяється методам створення топографічних карт, зокрема, використаних геодезичних розрахунків, координатних систем та проекцій для підвищення точності картографічної інформації. У статті висвітлено сучасні підходи до збору даних для створення карт, зокрема супутникових зйомок, аерофотозйомок та використання дронів. Деталізовано теоретичні основи картографії, принципи побудови картографічних проектів і сайтів, які дозволяють оптимально відображати інформацію залежно від масштабів та цілей.

Окремо повідомляється, що роль сучасних технологій у вдосконаленні військово-топографічного забезпечення, таких як геоінформаційні системи (ГІС), автоматизовані програми для аналізу місцевості, створення цифрових моделей рельєфу та використання штучного інтелекту для автоматизації процесів аналізу. Підкреслено, що інтеграція цих технологій дозволяє не лише підвищити точність та оперативність створення топографічних матеріалів, але й ефективно аналізувати великі обсяги даних у реальному часі.

Стаття також висвітлює прикладне значення військової топографії в умовах сучасних гібридних конфліктів, де швидкість прийняття рішень та точність інформації про місцевість змінюють роль. Наведено приклади практичного використання топографічних карт у проведенні військових операцій, розвідки та логістичного забезпечення.

Висновки статті акцентують увагу на необхідності впровадження інноваційних підходів у військову топографію, а також на важливості навчання особового складу навичкам роботи з сучасними картографічними системами. Зроблено висновок про перспективність розвитку військової топографії з урахуванням новітніх технологій і глобальних викликів.

**Ключові слова:** військова топографія, топографічні карти, рельєф, бойова підготовка, картографічні проекти, геоінформаційні системи, цифрові моделі рельєфу, супутникові технології, аерофотозйомка.

**Voroshylov Serhii Viktorovych** Candidate of Military Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Military-Technical and Military-Special Training, Faculty of Reserve Officers Training under Contract, Ivan Kozhedub Kharkiv National Air Force University, Kharkiv, https://orcid.org/0000-0002-1885-0279

# THE ROLE OF MILITARY TOPOGRAPHY IN THE TRAINING OF RESERVE OFFICERS

**Abstract**. This article examines the significance of military topography as a critical component of the combat training of modern armed forces. Military topography serves as the foundation for effective planning and execution of military operations, providing armed forces with up-to-date cartographic materials that account for terrain features, relief, observation zones, as well as opportunities for concealment and maneuvering.

Special attention is paid to the methods of creating topographic maps, including the use of geodetic calculations, coordinate systems, and projections to enhance the accuracy of cartographic information. The article highlights modern approaches to data collection for map creation, such as satellite imagery, aerial photography, and the use of drones. It delves into the theoretical foundations of cartography, principles of cartographic project development, and digital platforms that allow optimal information visualization depending on scale and purpose.

The article emphasizes the role of modern technologies in improving military topographic support, such as Geographic Information Systems (GIS), automated programs for terrain analysis, the creation of digital terrain models, and the use of artificial intelligence to automate analysis processes. The integration of these technologies not only improves the accuracy and timeliness of topographic materials but also facilitates the efficient analysis of large datasets in real time.

The practical importance of military topography in the context of modern hybrid conflicts is also highlighted, where the speed of decision-making and the accuracy of terrain information redefine its role. Examples of practical applications of topographic maps in military operations, reconnaissance, and logistical support are provided.

The article's conclusions underscore the necessity of implementing innovative approaches in military topography and the importance of training personnel to use modern cartographic systems effectively. The paper concludes by highlighting the prospects for the development of military topography, considering the latest technologies and global challenges.

**Keywords:** military topography, topographic maps, terrain relief, combat training, cartographic projects, Geographic Information Systems, digital terrain models, satellite technologies, aerial photography.

**Постановка проблеми.** Сучасні бойові дії характеризуються швидкими змінами обстановки, використанням високотехнологічних засобів ведення бою, а також зростаючою залежністю від точності й оперативності отримання інформації про місцевість. У цьому контексті військова топографія виступає критично важливою дисципліною, що забезпечує війська актуальними картографічними даними для ефективного планування, прийняття рішень та виконання завдань у бойових умовах. Однак існує низка проблем, які обмежують її ефективність і вимагають негайного вирішення.

Однією з ключових проблем є відсутність актуальних карт у багатьох регіонах. Це пов'язано із застарілістю наявних картографічних даних, які не враховують сучасні зміни рельєфу, інфраструктури та забудови. У районах, які є зоною активних бойових дій, відсутність точних карт може призводити до серйозних помилок у плануванні та виконанні операцій. Наприклад, недостатнє врахування змін місцевості, таких як зруйновані будівлі чи знищені дороги, може ускладнювати пересування військових підрозділів та транспортування техніки [1].

Рельєф місцевості є важливим фактором, що впливає на ведення бойових дій. Складність його оцінки в реальному часі часто стає серйозною перешкодою для ефективного планування. Відсутність оперативної інформації про висоти, низини, густоту лісів чи інших природних бар'єрів може унеможливлювати швидке прийняття рішень, наприклад, при організації засідок, оборонних рубежів чи прокладанні маршрутів наступу [2]. Традиційні методи збору інформації, такі як топографічні зйомки чи розвідка, часто є занадто повільними або недоступними у зонах активних бойових дій.

Незважаючи на те, що сучасні технології надають можливість значно полегшити роботу військових топографів, їх використання в армії часто є обмеженим. Безпілотні літальні апарати, супутникові знімки високої роздільної здатності, а також геоінформаційні системи (ГІС) можуть забезпечити оперативне отримання точних даних про місцевість [3]. Однак їх інтеграція у військові структури нерідко стикається з організаційними труднощами, недостатнім рівнем фінансування та нестачею кваліфікованого персоналу [4].

У сучасних бойових умовах, коли фронти можуть швидко змінювати своє положення, військові потребують мобільних рішень для оцінки місцевості. Це стосується як створення карт, так і їхньої доставки безпосередньо на передову. Використання мобільних додатків для аналізу місцевості, планшетів із ГІС-програмами та автоматизованих систем розрахунку тактичних характеристик рельєфу могло б значно підвищити ефективність бойових дій. Однак впровадження цих технологій вимагає не лише фінансових ресурсів, а й навчання персоналу для їх ефективного використання [5].

Зміни клімату та збільшення кількості природних катастроф також ускладнюють роботу військових топографів. Несподівані повені, зсуви ґрунту, лісові пожежі чи інші природні явища можуть суттєво змінювати рельєф місцевості, що потребує оперативної корекції картографічних матеріалів [6].

Для вирішення зазначених проблем необхідне комплексне реформування системи військової топографії. Це включає:

Модернізацію інфраструктури: закупівлю сучасного обладнання для зйомки місцевості, таких як лазерні сканери та безпілотники [3];

Розвиток ГІС-систем: створення інтегрованих баз даних, які дозволяють зберігати, оновлювати й аналізувати інформацію про місцевість у реальному часі [4];

Підготовку персоналу: навчання військових фахівців роботі з новими технологіями [3];

Міжнародну співпрацю: обмін досвідом із союзними країнами, які вже впровадили передові технології в галузі військової топографії [5].

У підсумку, ефективна робота військової топографії є не лише основою для успішного планування бойових дій, але й фактором збереження життів солдатів та досягнення стратегічних цілей у сучасних умовах [6].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Військова топографія є основою для забезпечення бойової підготовки та оперативного управління сучасними арміями. Дослідження в цій галузі спрямовані на вдосконалення методів збору, аналізу та використання топографічних даних, що дозволяє підвищити точність і швидкість прийняття рішень у бойових умовах. У цьому контексті ключовими напрямками є геодезичні розрахунки, точність картографічних проектів, врахування рельєфу місцевості та впровадження сучасних цифрових технологій.

Геодезичні розрахунки є фундаментом у створенні точних карт. Еліпсоїд Красовського, запроваджений у 1942 році, продовжує використовуватися як основа для геодезичних мереж у країнах пострадянського простору. Як відомо в дослідженнях [1], цей еліпсоїд забезпечує оптимальне наближення до реальної форми Землі на території середнього широту, що робить його ідеальним для військових операцій в Європі та Азії. У порівнянні з іншими еліпсоїдами, такими як WGS-84, Красовський виявляє менші похибки в локальних розрахунках, що особливо важливо для тактичного плану

Вибір картографічної проекції помилки на точність переданих даних. Проекція Гауса-Крюгера є основною в системі координат СК-42, що активно використовується для створення військових топографічних карт [2]. Вона забезпечує збереження рівнокутності, що важливо для навігаційних завдань та артилерійських обчислень. Однак у великих масштабах, наприклад, для стратегічного планування, перевагу надають проекціям, які мінімізують спотворення площі, такі як рівновеликі проекції. Згідно з дослідженнями [3], комбіноване використання кількох проектів дозволяє досягти оптимального балансу між точністю та зручністю аналізу в різних бойових умовах.

Аналіз рельєфу місцевості є критичним для військових операцій. Рельєф працює на всіх аспектах бойової діяльності, від пересування техніки до вибору оборонних позицій. У дослідженнях [4] наголошується, що цифрові моделі рельєфу (DTM) дозволяють автоматизувати процеси аналізу місцевості, що значно скорочує час підготовки до операцій. Наприклад, використання трьох моделей дозволяє оцінити зони видимості та оптимальні маршрути пересування. Також у роботах [5] підкреслюється, що під час гібридних конфліктів рельєф часто стає ключовим фактором у створенні прихованих укриттів і ман.

Зростання ролі цифрових технологій значно змінило підхід до топографічного забезпечення. Геоінформаційні системи (ГІС) не можна інтегрувати з різними джерелами: супутникові дані знімки, аерофотозйомка, наземні вимірювання [6]. Впровадження автоматизованих алгоритмів для аналізу топографічних даних стало новим етапом розвитку військової топографії. Дослідження [7] демонструють, що з'єднання ГІС із супутниковими технологіями дозволило забезпечити візуалізацію місцевості в реальному часі, що особливо важливо для швидких рішень у бойовиків.

Автоматизація процесів створення карт із використанням штучного інтелекту (ШІ) є однією з найбільш перспективних галузей. У дослідженнях [2] зазначається, що ШІ не здатний лише аналізувати великі обсяги даних, але й виявляти приховані закономірності, які неможливо побачити під час традиційного аналізу. Наприклад, алгоритми машинного навчання успішно використовують для ідентифікації природних та штучних перешкод на місцевості, прогнозування зони ризику та створення карт із підвищеною д

Сучасні дослідження наголошують на важливості інтеграції даних із різними джерелами для створення адаптивних карт. Об'єднання даних із супутників, дронів, наземних вимірювань і сенсорів дозволяє створити багатовимірні моделі, які враховують рельєф, інфраструктуру, погодні умови та навіть антропогенний вплив. Перспективи розвитку включають впровадження блокчейн-технологій для зберігання та захисту картографічних даних, а також використання квантових обчислень для прискорення складу[6]

Аналіз літератури показує, що сучасна військова топографія активно інтегрує інноваційні технології для вдосконалення бойової підготовки. Використання еліпсоїда Красовського, проекції Гауса-Крюгера, цифрових моделей рельєфу та ГІС-системи відкриває нові можливості для ефективного планування операцій. Подальші дослідження в цій галузі повинні зосереджуватися на автоматизації процесів, розробці адаптивних картографічних систем та інтеграції ШІ в аналіз топографічних даних.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасні бойові дії характеризуються високою динамічністю, різноманітністю умов і потребою в оперативності прийняття рішень. У таких умовах військова топографія виступає ключовим інструментом для забезпечення ефективного планування та реалізації бойових завдань. Топографічні карти надають командуванню інформацію про рельєф, природні та техногенні перешкоди, зони огляду, маршрути маневру та можливості маскування [1].

Такі карти дозволяють оцінювати потенційні загрози та переваги місцевості, оптимально планувати маршрути руху військових підрозділів і розташування техніки. Наприклад, правильне використання природних бар'єрів може забезпечити перевагу в оборонних операціях, тоді як знання слабких сторін місцевості противника відкриває можливості для наступальних дій. Військова топографія також відіграє важливу роль у забезпеченні точності артилерійських ударів, організації логістики та транспортування [1; 2].

Картографічні проекції є основою для створення точних і придатних для використання топографічних карт. Військові операції вимагають не лише географічної, а й математичної точності у відображенні місцевості. Основні типи картографічних проекцій, які використовуються у військовій топографії:

Рівнокутні проекції: забезпечують збереження форм і кутів, важливих для тактичного планування [3].

Рівновеликі проекції: дозволяють оцінювати площі, що важливо для логістики, розподілу ресурсів та аналізу зон покриття [3].

Довільні проекції: застосовуються для спеціалізованих завдань, таких як картографування складного рельєфу [3].

Особливе місце займає проекція Гауса-Крюгера, яка забезпечує точну прив'язку до координатної системи, необхідну для військових операцій [3].

Методи створення топографічних карт

Процес створення топографічних карт включає низку етапів і методів:

Геодезична зйомка:

Традиційний метод з використанням теодолітів, нівелірів та інших інструментів [3].

Використання координатних систем:

Основою є системи WGS-84 або регіональні системи [4].

Цифрові моделі рельєфу (ЦМР):

Забезпечують тривимірне представлення місцевості та використовуються для аналізу зон видимості [5].

Аерофотозйомка:

Забезпечує високу роздільну здатність і точність карт [5].

Сучасні технології у військовій топографії

Сучасні технології значно розширили можливості військової топографії:

ГІС-технології:

Інтегрують дані з різних джерел, дозволяючи створювати інтерактивні карти та прогнозувати наслідки змін рельєфу [4].

Безпілотники (дрони):

Виконують оперативну зйомку місцевості, створюють цифрові моделі та проводять моніторинг у реальному часі [4].

Супутникові системи:

Забезпечують глобальне охоплення та високу точність карт [5].

Автоматизовані програми:

На основі штучного інтелекту аналізують великі обсяги даних і оновлюють карти [6].

Лазерне сканування:

Створює точні цифрові моделі складного рельєфу [6].

Висновки

Військова топографія є основним інструментом забезпечення точного аналізу місцевості для ефективного виконання бойових завдань [1; 2].

Використання сучасних технологій, таких як ГІС, дрони та автоматизовані програми, підвищує точність і оперативність картографічного забезпечення [5; 6].

Подальші дослідження повинні бути спрямовані на інтеграцію штучного інтелекту у процеси збору, аналізу та використання даних [6]. Успішна реалізація цих напрямків забезпечить перевагу в умовах сучасної війни.

**Висновки.** Військова топографія є незамінним інструментом у забезпеченні ефективності бойових дій, оскільки саме вона надає базову інформацію про місцевість, необхідну для прийняття оперативних і стратегічних рішень. Карти та моделі рельєфу дозволяють планувати пересування підрозділів, розміщення техніки, організацію оборони, нанесення артилерійських ударів і багато інших ключових елементів бойових дій.

Впровадження сучасних технологій, таких як геоінформаційні системи, безпілотники, супутникові знімки та автоматизовані програми, дозволяє значно підвищити точність і оперативність топографічного забезпечення. Ці інновації забезпечують швидке оновлення даних, інтеграцію різноманітної інформації та її аналіз у реальному часі.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на інтеграцію штучного інтелекту, який дозволить автоматизувати аналіз місцевості, прогнозувати зміни рельєфу та зменшити час на обробку даних, що забезпечить армію точнішою і своєчаснішою інформацією.

***Література:***

1. Бойовий статут механізованих і танкових військ Сухопутних військ ЗС України (взвод, відділення, екіпаж): у 3 ч. Ч. ІІІ. – Київ: МО України, 2016. – 112 с.
2. Витяг з реєстрів інформаційно-довідкової інформації щодо досвіду застосування військових частин та підрозділів ЗС України, залучених до відбиття повномасштабної агресії військ РФ проти України за 2014–2024 роки. – Київ: МО України, 2024. – 56 с.
3. Ворошилов С.В., Прокоф'єв В.О., Борзенко П.О. та ін. Підготовка офіцерів запасу. Первинна військово-професійна підготовка. – Харків: ХНУПС, 2019. – 240 с.
4. Корнійчук С.П., Туринський О.В., Певцов Г.В. Сучасне озброєння і військова техніка ЗС РФ. – Харків: ХНУПС, 2022. – 1217 с.Жирохов М. Зброя перемоги. – Харків: Віват, 2023. – 288 с.: іл.
5. Прокоф'єв В.О. Зброя перемоги. Сухопутні війська: довідник. – Харків: ХНУПС, 2023. – 12 с.: іл.
6. Довідник сержанта (старшини) щодо використання деяких засобів вогневого враження. – Київ: МО України, 2023. – 34 с.

***References:***

1. Boiovyi statut mekhanizovanykh i tankovykh viisk Sukhoputnykh viisk ZS Ukrainy (vzvod, viddilennia, ekipazh): u 3 ch. Ch. III. (2016). [Combat charter of mechanized and tank troops of the Ground Forces of the Armed Forces of Ukraine (platoon, squad, crew): in 3 parts. Part III]. Kyiv: Ministry of Defense of Ukraine.
2. Vytiah z reiestriv informatsiino-dovidkovoi informatsii shchodo dosvidu zastosuvannia viiskovykh chastyn ta pidrozdiliv ZS Ukrainy, zaluchenykh do vidbyttia povnomasshtabnoi ahresii viisk RF proty Ukrainy za 2014–2024 roky. (2024). [Extract from the registers of informational and reference data on the experience of using military units and divisions of the Armed Forces of Ukraine involved in repelling the full-scale aggression of the Russian Federation against Ukraine in 2014–2024]. Kyiv: Ministry of Defense of Ukraine.
3. Voroshylov, S.V., Prokofiev, V.O., & Borzenko, P.O. (Eds.). (2019). Pidhotovka ofitseriv zapasu. Pervynna viiskovo-profesiina pidhotovka [Reserve officers training. Primary military-professional preparation]. Kharkiv: Kharkiv National Air Force University.
4. Korniichuk, S.P., Turynskyi, O.V., & Pevtsov, H.V. (2022). Suchasne ozbroiennia i viiskova tekhnika ZS RF [Modern weapons and military equipment of the Armed Forces of the Russian Federation]. Kharkiv: Kharkiv National Air Force University.
5. Zbroia peremohy. (2023). Zbroia peremohy: dovidnyk [Weapons of Victory: Handbook]. Kharkiv: Kharkiv National Air Force University.
6. Dovidnyk serzhanta (starshyny) shchodo vykorystannia deiakykh zasobiv vohnevoho vrazhennia. (2023). [Sergeant's (master sergeant's) manual on the use of certain means of fire damage]. Kyiv: Ministry of Defense of Ukraine.

*УДК 351.745:005.332.3*

*https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-5(5)-20-29*

**Глуздань Олексій Петрович** кандидат військових наук, начальник кафедри прикордонної безпеки факультету професійної освіти та лідерства, Національна академія Державної прикордонної служби, м. Хмельницький, тел.: (067) 404-57-27, https://orcid.org/0000-0002-6986-5833

**Залож Віктор Вікторович** кандидат військових наук, доцент, Заслужений працівник освіти України, доцент кафедри управління факультету професійної освіти та лідерства, Національна академія Державної прикордонної служби, м. Хмельницький, тел.: (067) 400-88-66, https://orcid.org/0000-0001-8974-8661

**Шашкун Ірина Володимирівна** помічник начальника регіонального управління - начальник сектору запобігання та виявлення корупції, Південне регіональне управління Державної прикордонної служби, м. Одеса, тел.: (098) 336-27-94, https://orcid.org/0009-0002-5355-5248

# РОЛЬ СТРАТЕГІЇ І ТАКТИКИ ПРИ ЗАПРОВАДЖЕННІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ПРИКОРДОННОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

**Анотація.** Запровадження організаційних змін у Державній прикордонній службі України є ключовою умовою її адаптації до сучасних викликів та загроз. У цьому процесі особливу роль відіграють стратегія та тактика, які допомагають чітко визначати довгострокові цілі, ефективно розподіляти ресурси та забезпечувати поетапне впровадження змін. Хоча терміни «стратегія» і «тактика» широко використовуються, їх часто плутають. На перший погляд, межа між ними видається розмитою, однак між стратегічним і тактичним плануванням існують суттєві відмінності.

У даній статті зосереджено увагу на аналізі значення стратегії та тактики у процесі запровадження організаційних змін в органах Державної прикордонної служби, їх відмінностях та особливостях практичного застосування. Актуальність теми дослідження обумовлена необхідністю підвищення гнучкості, адаптивності та результативності діяльності органів Державної прикордонної служби.

Використання продуманої стратегії та ефективних тактичних прийомів дозволяє не лише оптимізувати управлінські структури та вдосконалити виконання завдань, але й підвищити ефективність співпраці з іншими складовими сектору безпеки й оборони та міжнародними партнерами. Це також забезпечує злагодженість дій на всіх рівнях управління, що є важливим для реалізації державної політики у прикордонній сфері.

Стратегія і тактика тісно взаємопов'язані, але не взаємозамінні поняття. Стратегія відповідає на запитання «що» і «чому», визначаючи загальні цілі та напрями їх досягнення. Тактика, своєю чергою, дає відповідь на запитання «як», конкретизуючи кроки для реалізації стратегії.

Отже, успіх організаційних змін залежить від гармонії між стратегією та тактикою: стратегія без належної тактики залишається лише теоретичним планом, а тактика без стратегії призводить до хаосу та непослідовності. Узгодженість між ними забезпечує стабільність результатів, мінімізацію ризиків та підтримку з боку персоналу. Для органів Державної прикордонної служби життєво важливо забезпечити узгодженість стратегії та тактики. Це сприяє ефективному проведенню організаційних змін, підвищенню оперативності та стійкості до нових викликів, що стоять перед системою управління.

**Ключові слова:** Державна прикордонна служба України, організаційні зміни, запровадження, стратегія і тактика, роль, ключові відмінності, підходи до застосування.

**Hluzdan Oleksii Petrovych** Candidate of Military Sciences, Head of the Department of Border Security, Faculty of Professional Education and Leadership, National Academy of the State Border Guard Service, Khmelnytskyi, tel.: (067) 404-57-27, https://orcid.org/0000-0002-6986-5833

**Zalozh Viktor Viktorovych** Candidate of Military Sciences, Associate Professor, Honored Worker of Education of Ukraine, Associate Professor of the Department of Management, Faculty of Professional Education and Leadership, National Academy of the State Border Guard Service, Khmelnytskyi, tel.: (067) 400-88-66, https://orcid.org/0000-0001-8974-8661

**Shashkun Iryna Volodymyrivna** Assistant Head of the Regional Directorate - Head of the Corruption Prevention and Detection Sector, Southern Regional Directorate of the State Border Guard Service, Odesa, tel.: (098) 336-27-94, https://orcid.org/0009-0002-5355-5248

## THE ROLE OF STRATEGY AND TACTICS IN THE IMPLEMENTATION OF ORGANIZATIONAL CHANGES IN THE STATE BORDER SERVICE OF UKRAINE

**Abstract.** The introduction of organizational changes in the State Border Guard Service of Ukraine is a key condition for its adaptation to modern challenges and threats. In this process, strategy and tactics play a special role, helping to clearly define long-term goals, effectively allocate resources and ensure the gradual implementation of changes. Although the terms “strategy” and “tactics” are widely used, they are often confused. At first glance, the line between them seems blurred, but there are significant differences between strategic and tactical planning.

This article focuses on the analysis of the importance of strategy and tactics in the process of implementing organizational changes in the State Border Guard Service, their differences and peculiarities of practical application.

Therelevance of the researchtopic is due to the need to increase the flexibility, adaptability and efficiency of the State Border Guard Service. The use of a well-thought-out strategy and effective tactical techniques allows not only to optimize management structures and improve the performance of tasks, but also to increase the effectiveness of cooperation with other components of the security and defense sector and international partners. It also ensures coherence of actions at all levels of government, which is important for the implementation of state policy in the border area. Strategy and tactics are closely interrelated but not interchangeable. The strategy answers the questions “what” and “why”, defining the overall goals and directions for their achievement. Tactics, in turn, answer the “how” question by specifying the steps to implement the strategy.

Thus, the success of organizational change depends on the harmony between strategy and tactics: a strategy without proper tactics remains only a theoretical plan, and tactics without strategy leads to chaos and inconsistency. Coherence between the two ensures stable results, minimization of risks and staff support. For the State Border Guard Service, it is vital to ensure that strategy and tactics are aligned. This contributes to the effective implementation of organizational changes, increased efficiency and resilience to new challenges facing the management system.

**Keywords:** State Border Guard Service of Ukraine, organizational changes, implementation, strategy and tactics, role, key differences, approaches to application.

**Постановка проблеми.** Сучасні виклики та загрози потребують інноваційних підходів у забезпеченні безпеки державного кордону (далі – ДК), запровадження кращих національних і європейських практик його охорони та захисту. Тому головне завдання сучасних органів Державної прикордонної служби України (далі – ДПСУ) – перетворення в ефективні суб’єкти Сектору безпеки і оборони (далі – СБО), що здатні до самозбереження, саморозвитку задля забезпечення захисту національних інтересів держави на ДК.

У затвердженій 14 вересня 2020 року Стратегії національної безпеки України було зазначено, що для зміцнення партнерства з НАТО та набуття повноправного членства в Альянсі Україна має на меті: швидко досягти достатньої сумісності складових СБО з відповідними структурами держав-членів Альянсу; активізувати реформи, необхідні для досягнення критеріїв членства в НАТО.

Відповідно до прийнятих стратегічних [1], [2] і нормативних документів [3], [4], методичних рекомендацій [5], що визначають розвиток СБО України реформування та розвиток її складових планується здійснити в рамках єдиних підходів до формування оборонних спроможностей держави, забезпечивши їх провідну роль у виконанні завдань із забезпечення національної безпеки. З цією метою передбачається здійснити: оптимізацію структури та чисельності складових СБО; відновлення технічної готовності озброєння, військової та спеціальної техніки, модернізацію та оновлення їх складу; удосконалення системи підготовки військ (сил); реформування системи оперативного (бойового) та матеріально-технічного забезпечення; забезпечення взаємосумісності з іншими складовими СБО у спільних діях у рамках визначених сценаріїв; поступове наближення складових за показниками підготовки, технічного оснащення та всебічного забезпечення до стандартів НАТО. Не винятком є і ДПСУ.

В умовах сучасних викликів національній безпеці України ефективне функціонування органів ДПСУ є ключовим елементом у забезпеченні територіальної цілісності та суверенітету держави. Запровадження організаційних змін в діяльності прикордонного відомства стає невід'ємною складовою її адаптації до нових загроз і потреб. У цьому контексті особливого значення набувають стратегія та тактика як інструменти, що дозволяють чітко визначати довгострокові цілі, оптимізувати ресурси та забезпечувати поступове впровадження змін. Стратегічний підхід дозволяє прогнозувати майбутні виклики та формувати стійкі механізми реагування, тоді як тактичні рішення спрямовані на ефективну реалізацію стратегічних планів у короткостроковій перспективі. Роль стратегії і тактики при запровадженні організаційних змін в органах ДПСУ має ключове значення і для ефективного управління опором змінам, спрямування колективу на досягнення загальних цілей та забезпечення поступового впровадження нових стандартів і практик.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Результати аналізу наукових праць, з проблематики, що досліджується, свідчать, що необхідність і важливість управління організаційними змінами доведено досвідом як українських, так і міжнародних організацій. Проблеми, що виникають під час запровадження змін в різних організаціях, та моделі управління змінами висвітлені в роботах таких зарубіжних авторів, як І. Ансофф, І. Адізес, Л. Грейнер, К. Левін, Д. Лестер і інших.

Поряд із цим теоретичні та практичні аспекти управління змінами досліджуються і в роботах вітчизняних вчених: О. Бєсєдіної, Є. Бойка, Д. Воронкова, О. Кузьміна, О. Лапіна, І. Петрової, Л. Скібіцької та ін. У наукових працях зазначених авторів розглядаються сучасні підходи до стратегічного управління, стратегії та моделі організаційних змін, досліджуються сутнісні характеристики підходів, що використовуються під час системного управління організацією, пропонуються моделі організаційних змін, у тому числі авторські, досліджуються особливості їх використання.

Окремі питання щодо запровадження організаційних змін та управління ними у військових формуваннях і правоохоронних органах держави розглядались у працях Б. Олексієнка, В. Телелима, В. Торічного та ін. Проте, слід відмітити, що питання, пов'язані з вибором стратегії і тактики при запровадженні організаційних змін, зокрема новітніх структур, технологій тощо в діяльність органів ДПСУ, розглянуті не повністю.

Отже, актуальність задекларованої теми дослідження ролі стратегії і тактики при запровадженні організаційних змін визначається потребою у підвищенні гнучкості, адаптивності та результативності діяльності органів ДПСУ. Зміна операційного середовища, що викликана гібридними загрозами, інтенсивною міграцією та війною, вимагає вдосконалення управлінських процесів і впровадження сучасних підходів до організації роботи органів

управління всіх рівнів. Використання чіткої стратегії і тактичних прийомів дозволить не лише оптимізувати структури управління, покращити технологію виконання завдань, підвищити ефективність взаємодії з іншими складовими СБО та міжнародними партнерами, але й забезпечити злагодженість дій на всіх рівнях управління, сприяючи ефективній реалізації державної політики у прикордонній сфері.

**Метою статті** є дослідити роль стратегії і тактики у процесі запровадження організаційних змін, визначити ключові відмінності, принципи та підходи до застосування в органах ДПСУ з метою підвищення ефективності їх функціонування в умовах сучасних викликів.

**Виклад основного матеріалу.** В сучасних умовах важливим завданням щодо забезпечення національної безпеки держави є підтримання відповідного рівня безпеки ДК. У цих умовах під час формування професійних кадрів для органів ДПСУ надзвичайно важливим є надання їм теоретичних знань і вироблення практичних навичок з основ стратегічного управління, стратегічного планування застосування і розвитку ДПСУ, а також проблем вироблення та прийняття обґрунтованих стратегічних рішень.

Прийняття стратегічного рішення стосовно вибору ефективної стратегії змін, які орієнтовані на майбутнє, перебуває у межах від крайньої ірраціональності (коли ситуація щодо майбутнього є вкрай невизначеною) до граничної раціональності (коли така ситуація вбачається реальною, усі практично значимі аспекти змін цілком ясні і вирахувані, а сприйняття змін об'єктом на поточний час є позитивним) [6].

Зрозуміло, що переважна більшість реальних ситуацій стосовно стратегічних рішень перебуває у цих межах, тому для таких ситуацій можна сформулювати рекомендації, які можуть допомогти керівництву органу ДПСУ знайти відповідь на запитання про те, якою має бути стратегія і тактика щодо впровадження конкретних змін. В умовах сьогодення, забезпечувати високий рівень безпеки ДК необхідно у швидкозмінюваних і важкопередбачуваних умовах, отже, затребуваними є методи стратегічного управління, хоча часто керівники і нехтують ними, керуючись в основному підходами оперативного управління і реагуючи на ситуації, що виникають.

Результати аналізу досвіду управлінської діяльності керівників органів ДПСУ дозволяють виділити три основні проблеми стратегічного управління.

1) Відсутність системи стратегічного управління. Багато керівників органів ДПСУ змушені приймати стратегічні рішення, навіть якщо в їхній організації не існує системи стратегічного управління. Це обумовлено впливом зовнішнього середовища. Однак спосіб прийняття таких рішень залишається на розсуд кожного керівника: чи це буде процес, заснований на чіткій стратегії, чи спонтанні дії між вирішенням поточних завдань. На жаль, для більшості керівників стратегічне управління досі здається чимось абстрактним і далеким від практичної реальності, а для окремих із них навіть самі терміни залишаються незрозумілими.

2) Відсутність стратегії. Усвідомивши важливість створення системи стратегічного управління, керівники органів ДПСУ стикаються із серйозною перешкодою – браком технологій розробки стратегії на основі результатів стратегічного аналізу. Навіть використовуючи всі доступні методики, керівники розуміють, що це не гарантує отримання найефективнішої стратегії. Такий психологічний бар'єр часто стає причиною зупинки впровадження системи стратегічного управління. Швидкість переходу органу ДПСУ від розуміння необхідності стратегії до реальних дій залежить від волі, рішучості та цілеспрямованості керівника.

3) Відсутність тактики. Навіть після подолання перших двох проблем і початку впровадження технологій стратегічного управління, керівники часто стикаються з тим, що навіть добре розроблена стратегія не гарантує її успішного виконання. Необхідно розробити ефективну тактику – механізм реалізації стратегії, який забезпечить її впровадження та досягнення запланованих результатів. Отже, актуальним постає дослідження питання стратегії і тактики розвитку органів ДПСУ, їх роль, основні відмінності та як відстежувати прогрес в обох напрямках.

Стратегія і тактика це загальноприйняті терміни, які згадуються повсюдно, і які часто плутають. Різниця між тактикою і стратегією здається трохи розмитою, але вона є. Насправді, існує досить багато відмінностей між стратегічним і тактичним плануванням. На початку визначимо роль стратегії і тактики при запровадженні організаційних змін в органах ДПСУ.

Слово «стратегія» походить від грецького «strategos», що означає «мистецтво генерала». Тому можна стверджувати, що поняття «стратегія» бере початок з теорії військової справи. З'ясуємо, перш за все, що ж таке стратегія.

Сучасний підхід до стратегічного управління базується на тому, що стратегія є не тільки план, а комплекс рішень і дій. Тобто стратегія є не стільки результатом планування, скільки результатом усвідомлення стратегічних рішень в процесі поточної діяльності. Стратегія, за Г. Мінцбергом, скоріше «з'являється» через своєрідну організаційну дифузію, а не реалізується групою стратегів, які можуть передбачати майбутнє. «Стратегія – це не послідовність виконання запланованого, а прямо протилежне цьому, це стартова точка» [7].

І. Ансофф у своїх наукових працях, використовуючи концепцію стратегічного управління, сформулював парадигму стратегічного успіху. Він прийшов до висновку, що «стратегія – складна і потенційно міцна зброя, за допомогою якої сучасна організація може протистояти змінним умовам» [8]. На думку автора, за своєю суттю стратегія – це набір правил для прийняття рішень, якими організація може керуватися у своїй діяльності.

М. Портер, визнаний авторитетом у сфері стратегічного управління, пропонує використовувати концепцію ланцюжка цінностей для аналізу внутрішніх процесів і взаємодій між різними компонентами організації. Це дозволяє виявити, яким чином і в яких точках створюється цінність. У цьому контексті стратегія розглядається як визначення позиції організації стосовно галузевого середовища [9].

Отже, стратегія розвитку органу ДПСУ – це загальний план або концепція, орієнтована на досягнення довгострокових цілей. Стратегія визначає основний напрямок діяльності, ресурси, шляхи розвитку і ключові рішення, які повинні забезпечити успіх органу ДПСУ в майбутньому. Стратегію можна порівняти з «великою картиною», де враховуються основні фактори, прогнози та довгострокові тенденції.

На наше переконання, роль стратегії у розвитку органу ДПСУ полягає в тому, що вона:

формулює головні (довгострокові) цілі, яких прагне досягти орган ДПСУ в процесі змін, дозволяє чітко зрозуміти, яким він має бути у майбутньому, з урахуванням викликів і потреб прикордонного відомства;

визначає загальний напрямок для всіх підрозділів та їхніх співробітників, що дозволяє зосередити зусилля на пріоритетних напрямках і оптимізувати використання ресурсів;

враховує вплив зовнішніх факторів, зокрема нових загроз на ДК, потреби в інноваціях та міжнародні вимоги, забезпечує необхідну гнучкість та адаптивність;

надає можливість усім зацікавленим сторонам краще розуміти, навіщо потрібні зміни, що сприяє зниженню рівня опору тощо.

А що ж таке тактика. Тактика – це конкретні дії або методи, що використовуються для реалізації стратегії в короткостроковій перспективі. Тактика фокусується на детальних, практичних кроках і рішеннях, які дозволяють досягти конкретних цілей, встановлених стратегічним планом.

Саме тактика використовується для реалізації стратегічних цілей, і її вибір залежить від ситуації, ресурсів та середовища, в якому здійснюються дії. Вона зосереджена на тому, щоб досягти результатів у найближчий або середньостроковий період, часто з урахуванням конкретних обмежень чи змін в умовах.

Основними характеристиками тактики є:

тактика включає деталі дій, наприклад, як організувати процес запровадження змін чи що конкретно зробити для досягнення мети;

тактика зазвичай може швидко змінюватися в залежності від обставин або результатів поточної ситуації;

тактика орієнтована на досягнення результату в обмеженому часовому проміжку;

тактика допомагає досягати конкретних цілей, ефективно використовуючи доступні ресурси, в той час як стратегія визначає загальні напрямки розвитку.

Отже, на нашу думку, роль тактики в організаційних змінах органу ДПСУ полягає у такому:

вона реалізує стратегію через конкретні кроки, розробляє детальний план заходів, що дозволяє реалізувати стратегічні цілі (визначення конкретних завдань, відповідальних осіб та строків виконання тощо);

тактичний підхід дозволяє запроваджувати зміни поетапно, що є важливим у складній структурі органу ДПСУ. Це мінімізує ризики помилок та забезпечує зворотний зв'язок для корекції впровадження організаційних змін;

тактика дозволяє максимально ефективно використовувати наявні ресурси, зокрема бюджет, кадровий потенціал та технічні засоби;

через тактичні заходи забезпечується постійний моніторинг впровадження організаційних змін і їхня оцінка, що дозволяє вчасно вносити корективи та досягати кращих результатів.

В чому полягають відмінності та подібності між стратегією і тактикою.

Приблизно 2500 років тому китайський воєнний стратег Сунь-Цзи написав свій знаменитий трактат «Мистецтво війни». У ньому він зазначив: «Стратегія без тактики – найповільніший шлях до перемоги. Тактика без стратегії – це шум перед поразкою» [10].

Тактика і стратегія не повинні суперечити одна одній – вони в одній команді. Що робить стратегію хорошою? Надійна стратегія відображає основні цінності органу ДПСУ. Сформована стратегічна команда для проведення організаційних змін має зібрати інформацію з усіх підрозділів, щоб забезпечити відповідність між стратегією та пріоритетами кожного структурного підрозділу. Також важливо враховувати, що будь-яка стратегія змін має бути реалістичною і реалізованою. При створенні хорошої стратегії необхідно зосереджуватись на бажаному кінцевому результаті (цілі). Стратегія органу ДПСУ – це основа для всієї її діяльності, і те, як її розроблено, визначатиме процес прийняття рішень, коли команда змін працюватиме над досягненням поставлених цілей.

Що робить тактику хорошою? Хороша тактика має чітку мету, яка допомагає реалізації стратегії. Вона має обмежені терміни, протягом яких виконуються конкретні дії та вимірюється їхній вплив. Загалом емпірична закономірність для розуміння різниці між стратегією і тактикою така: «думай стратегічно – дій тактично».

Розглянемо кілька прикладів взаємодії стратегії і тактики, які допоможуть зрозуміти співвідношення між цими двома термінами.

Стратегія ґрунтується на великих дослідженнях, плануванні та внутрішньому осмисленні. Це довгострокове бачення, тоді як тактика – це короткострокові дії. Стратегії можуть змінюватися, щоб адаптуватися до нових внутрішніх або зовнішніх чинників в органі ДПСУ, але ці зміни не повинні робитися легковажно (тобто повинні бути чіткі підстави, щоб скорегувати стратегію). Тактика може змінюватися залежно від успіху обраної стратегії. Набагато простіше скоригувати тактику, ніж переглядати стратегію, тому треба переконатися, що стратегічне планування є максимально точним.

Стратегія та тактика взаємодіють як інструменти досягнення мети. Якщо стратегія передбачає підкорення гори, одним із її ключових елементів буде вибір сторони, з якої розпочати сходження. Тактика ж включає підготовку необхідного спорядження, визначення команди, розробку детального маршруту, розрахунок часу, вибір сезону для подорожі тощо. Стратегія без тактики ніколи не буде виконана і не допоможе досягти поставлених цілей.

Стратегія і тактика мають відповідати одна одній, тобто, стратегія органу ДПСУ має визначати, яку тактику буде реалізовувати його керівництво. Найкращі стратегія і тактика все одно не зможуть охопити все. Оскільки ресурси органу ДПСУ обмежені, вибір правильної стратегії та відповідної тактики гарантує, що зусилля будуть спрямовані на досягнення бачення в найефективніший спосіб.

Дуже важливим моментом є те, що край необхідно відстежувати прогрес обраних стратегії і тактики. Стратегія і тактика – це дві частини однієї «головоломки»: вони працюють разом, щоб допомогти органу ДПСУ досягти довгострокового успіху. Важливо періодично проводити активний аналіз і стратегії, і тактики, щоб переконатися, що досягається прогрес. Як на практиці можна виміряти кожну з них?

Відстеження стратегії. Для відстеження стратегії необхідно вибрати кілька ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI)), які допоможуть оцінити її ефективність. Хороший KPI використовує кількісні дані, щоб була можливість оцінити стан показників. Не слід забувати про постановку цілей, які будуть тісно пов'язані зі стратегією і допоможуть досягти прогресу в її реалізації. Наприклад, для створення таких цілей добре підходить методологія OKR (Objectives & Key Results – цілі та ключові результати). Цілі органу ДПСУ в OKR форматі мають бути амбітними, реалістичними, обмеженими в часі та пов'язаними з цілями і завданнями структурних підрозділів і стратегією. Кожна мета має мати 3-5 ключових результатів, які будуть амбітними та вимірними, вони показуватимуть прогрес досягнення цілей органу ДПСУ.

Що стосується тактики, то тут більше значення має планування та його складові. Тактика зазвичай має дату початку та закінчення, певні виділені ресурси, а також низку етапів і пунктів дій для досягнення мети. Керівництво органу ДПСУ маєте бути впевненим, що кожен співробітник несе відповідальність за тактику, за яку він відповідає, тому завжди варто призначати відповідальних. Якщо розглядати тактику в сукупності, то вона дасть керівництву органу ДПСУ конкретні кроки, необхідні для відстеження всього, що пов'язано зі стратегією, включно з відповідними OKR або KPI.

Перш ніж приступити до реалізації стратегії організаційних змін, треба переконатися, що всі зацікавлені сторони прийняли її і не залишилося сумнівів щодо її запровадження. Після того, як будуть усунені всі сумніви і керівництво органу ДПСУ буде готово до реалізації, слід поширювати інформацію про стратегію серед персоналу, щоб надати сенс і контекст для діяльності кожного структурного підрозділу. Дуже важливо, щоб усі розуміли дану стратегію. Команди змін мають знати, як тактика, над якою вони працюють, сприяє досягненню загальних цілей запровадження організаційних змін.

І, нарешті, не слід забувати постійно переглядати й оцінювати прийняту стратегію. Зовнішнє середовище не залишається статичним, і проведення стратегічних оглядів для перевірки дасть змогу адаптуватися до будь-яких змін і не збитися зі шляху їх запровадження.

Що стратегія дає:

чітке бачення майбутнього, тобто основу для формування і проведення організаційних змін, визначає ключові напрями та способи досягнення цілей зміцнення, розвитку й зростання органу ДПСУ, орієнтуючись на довгострокову перспективу та зосереджуючи зусилля на визначених пріоритетах;

системний підхід до змін, вона дозволяє розглядати зміну органу ДПСУ як частину більшої системи, що сприяє гармонізації всіх процесів, зменшує ризик хаосу та дублювання зусиль;

можливість аналізу та оцінки ресурсів, щоб впровадити зміни ефективно, без непотрібних витрат і зривів у роботі;

визначення ключових пріоритетів, що дозволяє зосередити зусилля на найбільш важливих і стратегічних завданнях, що сприяє досягненню швидших результатів;

мотивацію та підтримку персоналу, що дає змогу залучити співробітників до процесу змін, знизити їх опір і підвищити готовність до трансформацій;

систему моніторингу і оцінки ефективності змін, що дозволяє вчасно коригувати плани у разі виникнення проблем або змін у зовнішньому середовищі.

Отже, стратегія є багатогранним і надзвичайно корисним інструментом для розвитку органу ДПСУ, проте вона не може вирішити всі проблеми одразу. Тому важливо чітко усвідомлювати її обмеження, враховуючи ймовірнісний характер цього процесу.

Що стратегія не дає: миттєвих результатів; повного передбачення майбутнього, яке б дозволило приймати виключно правильні рішення в поточному періоді; гарантованого доступу до ресурсів, заздалегідь визначених за кількістю та якістю; стовідсоткового виконання всіх стратегічних планів; універсального набору дій і етапів для розробки стратегії, що підходять усім без винятку; автоматичного забезпечення успіху органу ДПСУ у довгостроковій перспективі.

Таким чином, стратегія – це не абсолютне рішення, а інструмент, який потребує гнучкого підходу та реалістичних очікувань.

Що дає тактика при запровадженні організаційних змін в органі ДПСУ:

швидке реагування на поточні проблеми, що дозволяє ефективно вирішувати конкретні проблеми, які виникають у процесі змін;

можливість адаптувати організаційні зміни під реальні умови;

тактичні кроки можуть включати інтенсивне інформування і навчання персоналу, що полегшує процес прийняття змін і допомагає співробітникам адаптуватися до нових умов;

завдяки правильній тактиці можна ефективно управляти опором з боку персоналу;

тактичні кроки можуть включати пілотні проекти чи експерименти для перевірки ефективності змін на невеликій частині органу ДПСУ перед впровадженням на всю структуру. Це дозволяє виявити слабкі місця й коригувати стратегію.

Що не дає тактика при запровадженні організаційних змін:

тактика орієнтована на короткострокові результати і може не враховувати комплексних, довгострокових наслідків організаційних змін. Зміни, що втілюються через тактичні кроки, можуть бути неусталені або мати непередбачувані наслідки в майбутньому, якщо не будуть підкріплені стратегією;

якщо акцент робиться тільки на тактиці, зміни можуть бути впроваджені без достатнього стратегічного обґрунтування. Це може призвести до того, що зміняться лише окремі елементи органу ДПСУ (наприклад, структури чи процеси), але загальна культура та функціонування органу залишаються на місці, що ускладнює глибокі трансформації;

тактичні дії можуть призвести до тимчасової невизначеності і нестабільності в органі ДПСУ, якщо вони не узгоджені з загальною стратегією змін;

тактичні кроки можуть зосереджуватися на конкретних процесах і механізмах змін, але не враховувати важливі культурні, соціальні чи психологічні фактори. В органах ДПСУ, де багато уваги приділяється дисципліні, патріотизму і високим вимогам до відданості справі, тактичні дії без врахування цих аспектів можуть бути неефективними;

тактика може бути ефективною в межах окремих підрозділів, але якщо відсутня координація між різними структурними підрозділами, це може призвести до фрагментації змін або до їх непослідовного впровадження на різних рівнях управління.

**Висновки.** Отже, стратегія і тактика сильно залежать один від одного, і обидві дуже важливі для зростання і розвитку органу ДПСУ, але ці терміни не повинні використовуватися як взаємозамінні. Основна різниця між ними полягає в тому, що стратегія визначає «що» і «чому» – загальні цілі та шляхи їх досягнення. Тактика визначає «як» – конкретні кроки для реалізації стратегії.

Успіх в процесі запровадження організаційних змін залежить від гармонії між стратегією та тактикою: стратегія без ефективної тактики може залишитися лише планом, а тактика без стратегії може привести до хаосу і непослідовності. Для органу ДПСУ особливо важливо, щоб стратегія та тактика були гармонійно узгоджені. Стратегія надає загальну візію, тоді як тактика розбиває цю візію на конкретні дії. Узгодженість між ними забезпечує: стабільність в досягненні результатів, зниження ризиків, високий рівень підтримки з боку персоналу.

Тому правильно обрані стратегія і тактика є основними складовими, що сприяють успішному проведенню організаційних змін в органі ДПСУ, підвищенню його ефективності та здатності реагувати на нові виклики. Відповідно до зазначеного, подальші дослідження будуть спрямовані на розробку механізму вибору оптимальної стратегії і тактики для запровадження організаційних змін в органах ДПСУ.

***Література:***

1. Стратегія національної безпеки України “Безпека людини – безпека країни”: затв. Указом Президента України від 14.09.2020 р. No392/2020. URL: https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037 (дата звернення: 11.10.2024).
2. Стратегія інтегрованого управління кордонами на період до 2025 року. *Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 липня 2019 р. № 687-р.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/687-2019-р (дата звернення: 11.10.2024).
3. Про затвердження Порядку організації та здійснення оборонного планування в Міністерстві оборони України, Збройних Силах України та інших складових сил оборони. Наказ МО України від 22.12.2020 № 484. Київ: МО України, 2020. 825 с.
4. Про затвердження єдиного переліку спроможностей Міністерства внутрішніх справ України. Наказ МВС України від 19.05.2023 № 420. Київ: МВС України, 2023. 207 с.
5. Рекомендації з оборонного планування на основі спроможностей в Міністерстві оборони України та Збройних Силах України : Київ: МО України, 2017. 49 с.
6. Олексієнко Б. М., Телелим В. М., Залож В. В. Основи стратегічного управління у сфері прикордонної діяльності: навчальний посібник. Хмельницький : НА ДПСУ, 2019. 171 с.
7. Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування. Київ: «Книжкове видавництво Олексія Капусти», 2008. 412 с.
8. Ансофф І. Стратегічне управління. Електронна публікація : URL: https://gtmarket.ru/laboratory/basis/41558. (дата звернення: 16.11.2024).
9. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Пер. з англ. Наталія Кошманенко. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.
10. Сунь-дзи. Мистецтво війни : переклад Г. Латника. Київ : Арій, 2014. 128 с.

***References:***

1. Ukaz Prezydenta Ukrayiny Stratehiya natsional′noyi bezpeky Ukrayiny “Bezpeka lyudyny – bezpeka krayiny” № 392/2020. [National Security Strategy of Ukraine "Human security - country security"]. (2020, September 14). URL: https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037 (data zvernennya: 11.10.2024). [in Ukrainian]
2. Rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrayiny “Stratehiya intehrovanoho upravlinnya kordonamy na period do 2025 roku” № 687-r. [Strategy of integrated border management for the period until 2025]. (2019, July 24). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/687-2019-r (data zvernennya: 11.10.2024). [in Ukrainian]
3. Nakaz MO Ukrayiny “Pro zatverdzhennya Poryadku orhanizatsiyi ta zdiysnennya oboronnoho planuvannya v Ministerstvi oborony Ukrayiny, Zbroynykh Sylakh Ukrayiny ta inshykh skladovykh syl oborony” № 484. [On approval of the Procedure for the organization and implementation of defense planning in the Ministry of Defense of Ukraine, the Armed Forces of Ukraine and other components of the defense forces] (2020, December 22). Kyiv : MO Ukrayiny, 825 p. [in Ukrainian]
4. Nakaz Ministerstva vnutrishnikh sprav Ukrayiny Ukrayiny “Pro zatverdzhennya yedynoho pereliku spromozhnostey Ministerstva vnutrishnikh sprav Ukrayiny” № 420. [On approval of the unified list of capabilities of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine] (2023, May 19). Kyyiv: MVS Ukrayiny, 207 p. [in Ukrainian]
5. Rekomendatsiyi z oboronnoho planuvannya na osnovi spromozhnostey v Ministerstvi oborony Ukrayiny ta Zbroynykh Sylakh Ukrayiny [Recommendations on defense planning based on capabilities in the Ministry of Defense of Ukraine and the Armed Forces of Ukraine] (2017). Kyyiv: MO Ukrayiny, 49 p. [in Ukrainian]
6. Oleksiyenko B. M., Telelym V. M., Zalozh V. V. (2019). Osnovy stratehichnoho upravlinnya u sferi prykordonnoyi diyal′nosti. [Fundamentals of strategic management in the field of border operations] : navchal′nyy posibnyk. Khmel′nyts′kyy : NA DPSU, 171 p. [in Ukrainian]

7. Mintsberh H. (2008). Zlit i padinnya stratehichnoho planuvannya [Rise and fall of strategic planning]. Kyyiv: «Knyzhkove vydavnytstvo Oleksiya Kapusty», 412 p. [in Ukrainian]

8. Ansoff I. Stratehichne upravlinnya [Strategic management]. Elektronna publikatsiya : URL: https://gtmarket.ru/laboratory/basis/41558. (data zvernennya: 06.11.2024). [in Ukrainian]

9. Porter M. (2020). Konkurentna stratehiya. Tekhniky analizu haluzey i konkurentiv [Competitive strategy. Techniques of industry and competitor analysis]. Per. z anhl. Nataliya Koshmanenko. Kyyiv : Nash format, 424 p. [in Ukrainian]

10. Sun′-dzy. (2014). Mystetstvo viyny [The art of war] : pereklad H. Latnyka. Kyyiv : Ariy, 128 p. [in Ukrainian]

*УДК 355.4*

*https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-5(5)-30-36*

**Дяченко Володимир Іванович** кандидат військових наук, доцент, начальник кафедри, Військова академія (м. Одеса), м. Одеса, тел.: (063) 710-58-83, https://orcid.org/0000-0002-2904-8337

**Молодан Василь Сергійович** старший викладач, Військова академія (м. Одеса), м. Одеса, тел.: (093) 685-43-53, https://orcid.org/0000-0003-0694-5550

**Камінський Олег Миколайович** старший викладач, Військова академія (м. Одеса), м. Одеса, тел.: (063) 789-49-80, https://orcid.org/0000-0002-4922-6997

**Кісіль Ярослав Вячеславович** викладач, Військова академія (м. Одеса), м. Одеса, тел.: (050) 064-63-00, https://orcid.org/0009-0004-4649-8147

## АНАЛІЗ ЗАСТОСУВАННЯ ВОГНЕВИХ ТОЧОК

**Анотація.** Стаття присвячена аналізу стратегічного та тактичного значення вогневих точок у сучасних військових конфліктах, зокрема у контексті війни між рф та Україною. Зазначено, що вогневі точки виступають як ефективний інструмент для забезпечення контролю над територією, впливу на рух військ противника та підтримки власних військ. У статті розглядаються ключові аспекти стратегічного планування, такі як визначення стратегічних цілей та завдань, аналіз потенційних загроз і можливостей, а також координація вогневих точок з іншими елементами військової тактики. Також детально розглядається тактичне використання вогневих точок на полі бою, включаючи їх розташування, координацію та маневрову можливість для ефективної підтримки бойових дій у різних сценаріях військових конфліктів. Окрему увагу приділено системам комунікації та координації, які відіграють ключову роль в успішному веденні бойових операцій. Також розглянуті технічні засоби для керування вогневими точками, що полегшують процес прийняття рішень та забезпечують ефективне керування в реальному часі. У тексті розглядається концепція мобільних вогневих точок, які забезпечують мобільну вогневу підтримку в полі бою. Описано типи таких систем, включаючи броньовані транспортні засоби та ракетні артилерійські системи. Також наведено приклад української розробки рухомої вогневої точки UTE MT – 1. Додатково обговорюється психологічний вплив вогневих точок як на противника, так і на власні війська в рамках військових операцій. У тексті обговорюються морально-етичні аспекти використання вогневих точок у військовій діяльності. Зазначається, що це вимагає уважного врахування та дотримання міжнародних норм і правил, а також обґрунтування необхідності використання та захисту прав людини, зокрема цивільних осіб, від непропорційного використання сили. Морально-етичні аспекти включають аналіз воєнної ситуації, принцип пропорційності та захист цивільних осіб від ураження вогнем. Висновок статті полягає в тому, що використання вогневих точок у сучасних військових операціях є ключовим аспектом стратегічного та тактичного планування.

**Ключові слова**: вогневі точки, військо, оборонні цілі, дрон, атака, противник, тактика, стратегія.

**Dyachenko Volodymyr Ivanovych** candidate of military sciences, associate professor, head of the department, Odesa Military Academy, Odesa, tel.: (063) 710-58-83, https://orcid.org/0000-0002-2904-8337

**Molodan Vasyl Serhiyovych** Senior lecturer, Odesa Military Academy, Odesa, tel.: (093) 685-45-35, https://orcid.org/0000-0003-0694-5550

**Kaminskyi Oleg Mykolayovych** Senior lecturer, Odesa Military Academy, Odesa, tel.: (063) 789-49-80, https://orcid.org/0000-0002-4922-6997

**Kisil Yaroslav Vyacheslavovich** Lecturer, Odesa Military Academy, Odesa, tel.: (050) 064-63-00 https://orcid.org/0009-0004-4649-8147

## ANALYSIS OF THE EMPLOYMENT OF FIRE SUPPORT

**Abstract.** The article is dedicated to analyzing the strategic and tactical significance of fire support points in modern military conflicts, particularly in the context of the war between Russia and Ukraine. It points out that fire support points serve as an effective tool for controlling territory, influencing enemy troop movements, intimidating adversaries, and supporting friendly forces. The article examines key aspects of strategic planning, such as defining strategic objectives and tasks, analyzing potential threats and opportunities, and coordinating fire support points with other elements of military tactics. It also delves into the tactical use of fire support points on the battlefield, including their positioning, coordination, and maneuverability for effective support in various scenarios of military conflicts. Special attention is given to communication and coordination systems, which play a crucial role in successful combat operations. Technical means for managing fire support points, facilitating decision-making processes, and ensuring effective real-time control are also discussed. The concept of mobile fire support points, which provide mobile fire support on the battlefield, is described, including types such as armored vehicles and rocket artillery systems. An example of Ukrainian development, the UTE MT – 1 mobile fire support point, is provided. Additionally, the psychological impact of fire support points on both the enemy and friendly forces in military operations is discussed. The article explores the moral and ethical aspects of using fire support points in military activities, emphasizing the need to carefully consider and adhere to international norms and rules, as well as justify the necessity of their use and protect human rights, especially those of civilians, from disproportionate use of force. Moral and ethical aspects include analyzing the military situation, the principle of proportionality, and protecting civilians from fire. The conclusion of the article emphasizes that the use of fire support points in modern military operations is a key aspect of strategic and tactical planning. Technological innovations enhance their effectiveness, while adherence to moral and ethical principles is necessary to protect civilians.

**Keywords:** fire support points, military, defensive objectives, drone, attack, adversary, tactics, strategy.

**Постановка проблеми.** Вогнева точка – усталений термін, що умовно позначає окремий засіб вогневого впливу на противника (кулемет, міномет, гранатомет, артилерійська зброя та інше) розташоване в оборонних цілях на тактично вигідній вогневій позиції з прив'язкою до захисних властивостей навколишньої місцевості.

У контексті війни між рф проти України ефективне використання вогневих точок стає критично важливим елементом тактичного планування з боку обох сторін. Вогневі точки виступають як засіб для забезпечення контролю над територією, впливу на рух військ противника, залякування та підтримки власних військ, а також нейтралізації ворожих об'єктів та сил.

З боку росії, вогневі точки можуть використовуватися для підтримки окупаційних дій на вкрай різних типах території, включаючи прикордонні території та стратегічно важливі об'єкти. Це може включати створення зон вогневої підтримки для захисту окупованих територій, а також для підтримки власних військ у випадку контратак та оборонних операцій.

З боку України, вогневі точки можуть бути використані для знищення ворожих сил та об'єктів, зокрема, для ураження техніки, військової інфраструктури та пунктів збройних формувань, які підтримують агресію. Крім того, вони можуть бути ефективним інструментом

для психологічного тиску на ворожі сили, що може спричинити зміну їхньої тактики та стратегії.

У світлі активних бойових дій, ретельне планування та ефективне використання вогневих точок відіграє критичну роль у забезпеченні успіху обох сторін у конфлікті. Врахування географічних умов, тактичних цілей, характеристик військової техніки та зброї, а також планування та координація дій військового командування є вирішальними у досягненні успішних результатів у воєнному конфлікті.

У контексті активних бойових дій, ретельне планування та ефективне використання вогневих точок стає визначальними факторами для успіху українського війська у війні проти російської агресії. Врахування географічних умов, тактичних цілей та характеристик військової техніки та зброї відіграє ключову роль у формуванні стратегічних та тактичних планів дій українського військового керівництва [6, с. 48].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Робота ґрунтується на аналізі, науково-методичної літератури, методичних посібників, наукових статей, сучасних вчених і дослідників, серед них: Н. Б. Вербин, М. Зюбан, Є. Ф. Бахчеван, П. В. Пістряк тощо.

**Мета статті -** полягає в детальному аналізі та обґрунтуванні тактичного та стратегічного значення вогневих точок у сучасних військових конфліктах, зокрема у російсько-українській повномасштабній війні.

**Завдання дослідження.** Проаналізувати тактичну та стратегічну роль вогневих точок у військових операціях.

Вивчити вплив технологічних інновацій на ефективність вогневих точок та їх роль у сучасному військовому середовищі.

Розглянути психологічні та морально-етичні аспекти використання вогневих точок.

**Виклад основного матеріалу.** Тактичне планування у контексті використання вогневих точок на різних рівнях військового керівництва вимагає комплексного та глибокого аналізу. Вогневі точки розглядаються як ключовий інструмент у досягненні стратегічних цілей та завдань у військовій діяльності, які визначаються на рівні вищого військового командування.

Перш за все, стратегічне планування передбачає визначення стратегічних цілей, які можуть включати, але не обмежуються, збереження територіальної цілісності, забезпечення національної безпеки, відстоювання національних інтересів, а також захист населення та інфраструктури від зовнішньої агресії. Для досягнення цих цілей, вогневі точки можуть бути використані для створення зон вогневої підтримки, блокування напрямків руху противника, а також для контролю над важливими стратегічними об’єктами [7, с. 34].

Крім того, стратегічне планування передбачає аналіз потенційних загроз та можливостей, що включає оцінку потенційних ворожих дій, оцінку власних ресурсів та можливостей, а також визначення стратегічних напрямків розвитку військової діяльності. Вогневі точки можуть бути використані як засіб для запобігання потенційним загрозам, а також для використання можливостей для досягнення стратегічних цілей.

Додатково, стратегічне планування також передбачає визначення стратегічних завдань, які необхідно виконати для досягнення стратегічних цілей. Ці завдання можуть включати розгортання вогневих точок у стратегічно важливих регіонах, забезпечення їхньої координації з іншими військовими операціями, а також підтримку військових операцій на передовій.

Загалом, стратегічне планування у контексті використання вогневих точок є складним та багатоаспектним процесом, що вимагає систематичного підходу та глибокого аналізу. Відправною точкою є чітка ідентифікація стратегічних цілей та завдань, а вогневі точки виступають як інструмент для їхнього досягнення у військовій діяльності [4, с. 608–609].

Розгляд варіантів використання вогневих точок на полі бою вимагає комплексного підходу та глибокого аналізу, оскільки вони є ключовим елементом ведення успішних бойових дій у різних сценаріях військових конфліктів.

По-перше, важливим аспектом є розташування вогневих точок на полі бою. Це включає в себе вибір оптимальних місць розташування з урахуванням таких факторів, як природні

перешкоди, позиції противника та власних військ. Ефективне розташування вогневих точок дозволяє максимально використовувати їхню вогневу потужність та забезпечує оптимальне покриття бойового простору.

Другим важливим аспектом є координація вогневих точок з іншими елементами військової тактики та стратегії. Це включає в себе планування та синхронізацію дій вогневих точок з іншими засобами підтримки вогнем, такими як артилерія, авіація, піхота та танкові підрозділи. Координація дозволяє досягнути синергетичного ефекту та підвищити ефективність бойових операцій.

Крім того, вогневі точки повинні мати маневрову можливість для адаптації до змінних умов бойового простору та реагування на рухи противника. Це може включати швидке перепозиціонування вогневих засобів, зміну кута обстрілу або зміну цілей залежно від ситуації на полі бою.

Загалом, тактичне використання вогневих точок на полі бою вимагає високої професійної підготовки та здатності оперативно реагувати на зміни обстановки. Ефективне розташування, координація та маневрова можливість вогневих точок визначають успішність бойових операцій та досягнення стратегічних цілей у різних сценаріях військових конфліктів [5, с. 126].

Слід також зазначити, що системи комунікації та координації відіграють критичну роль у використанні вогневих точок у військовій діяльності. Ефективне керування вогневими точками вимагає надійних та швидких засобів комунікації між військовими підрозділами, а також засобів координації для забезпечення синхронізації дій та максимального використання вогневої потужності.

Однією з важливих функцій систем комунікації є передача інформації про цільові об’єкти, координати вогневих точок та вказівки щодо ведення вогню. Ця інформація дозволяє вогневим точкам точно та ефективно впливати на противника та підтримувати власні війська. Надійні системи комунікації дозволяють оперативно обмінюватися інформацією між військовими підрозділами, що є вирішальним для успішного керування вогневими точками.

Крім того, ефективна координація вимагає інтеграції різних видів вогневих точок та їх взаємодії з іншими елементами військової сили. Наприклад, артилерійські батареї можуть координуватися з повітряними чи наземними військовими підрозділами для забезпечення комплексної підтримки вогнем. Ефективна комунікація та координація дозволяють максимізувати вогневу потужність та забезпечити успішне ведення бойових операцій.

Технічні засоби для керування вогневими точками, такі як системи радіозв’язку, супутникові зв’язки, цифрові системи передачі даних та артилерійські обсерваційні пункти, відіграють важливу роль у полегшенні процесу прийняття рішень та передачі інформації між командним штабом та вогневими позиціями. Вони дозволяють оперативно реагувати на зміни обстановки та ефективно керувати вогневими ресурсами в реальному часі [1, с. 76].

У цілому, ефективна комунікація та координація є вирішальними факторами у використанні вогневих точок, забезпечуючи успішне ведення бойових операцій та досягнення стратегічних цілей у військовій справі.

Необхідно звернути увагу на те, що розвиток технологій військового призначення в значній мірі впливає на ефективність вогневих точок та загальну стратегію бойових операцій. Сучасні інновації включають в себе різноманітні аспекти, від покращених систем управління вогнем до використання дронів для розвідки та моніторингу, а також до нових технологій зв’язку.

Перш за все, сучасні системи артилерійського управління використовують передові технології для поліпшення точності та швидкості реакції. Ці системи включають в себе комп’ютерні програми, які аналізують дані з різних джерел, таких як дрони, радіолокаційні засоби та розвідувальні джерела, щоб точно визначити місце розташування ворожих цілей та розрахувати траєкторію вогню. Використання сучасних систем артилерійського управління дозволяє швидко та точно реагувати на зміни в обстановці та надає можливість керувати вогневими точками з високою прецизією [2, с. 114–115].

Дрони, які використовуються для розвідки та моніторингу, грають важливу роль у підтримці та підвищенні ефективності вогневих точок у різних аспектах:

Розвідка та ідентифікація цілей: дрони обладнані передовими системами камер та сенсорів, які дозволяють отримувати високоякісні зображення з повітря. Ця розвідка надає можливість військовим командувачам точно визначати місцезнаходження ворожих цілей та визначати їх важливі характеристики, такі як типи військової техніки або кількість ворожих військ. Інформація, отримана від дронів, допомагає ефективно направляти вогневу потужність точно на цілі.

Моніторинг ефективності вогневих атак. Після ведення атаки від вогневих точок, дрони можуть бути використані для моніторингу результатів. Вони можуть забезпечити зображення перед та після атаки, щоб оцінити рівень знищення ворожих цілей та визначити, чи необхідне додаткове ведення вогню. Це дозволяє забезпечити ефективність вогневих точок та швидко виправити помилки в стратегії атаки.

Забезпечення безпеки вогневих позицій: дрони можуть використовуватися для розвідки навколишнього середовища та виявлення можливих загроз для вогневих позицій. Вони можуть виявляти рух ворожих сил або позицій, що може допомогти попередити можливі атаки та дати час на реагування та захист [9, с. 19].

Технології зв'язку також пройшли значний шлях вперед, забезпечуючи швидку та надійну комунікацію між військовими підрозділами на різних рівнях. Сучасні системи зв'язку використовують цифрові технології та криптографічні протоколи, щоб захистити передачу інформації від несанкціонованого доступу. Вони також можуть підтримувати велику кількість одночасних з'єднань та забезпечувати зв'язок у будь-яких умовах, включаючи віддалені та важкодоступні райони.

У цілому, технологічні інновації значно підвищили ефективність вогневих точок та військових операцій в цілому. Використання передових систем управління, дронів для розвідки та моніторингу та сучасних засобів зв'язку дозволяє забезпечити швидку реакцію на загрози та досягти стратегічних цілей у військових конфліктах [6, с. 52].

Мобільні вогневі точки – це військовий термін, що використовується для опису систем або платформ, які можуть швидко переміщатися і ведуть вогонь з рухом. Ці системи можуть бути різноманітними за своєю природою та використанням, але їх основна функція полягає в тому, щоб надати мобільну вогневу підтримку в полі бою. Рухомі вогневі точки можуть бути дуже ефективними в різних ситуаціях, дозволяючи швидко реагувати на зміни обстановки та переносити вогневу потужність туди, де вона найбільше потрібна.

Існує кілька типів мобільних вогневих точок, серед яких:

Броньовані транспортні засоби з вогневою підтримкою (БТВП): це важкі броньовані машини, які обладнані вогневою зброєю, такою як гармати, ракетні системи або кулемети. Вони забезпечують мобільну вогневу підтримку та можуть швидко пересуватися по полю бою, реагуючи на загрози або надаючи підтримку власним військам у різних ситуаціях.

Ракетні артилерійські системи (РАС): складаються з ракетних комплексів, які можуть бути вмонтовані на шасі транспортних засобів або на інших платформах. Вони можуть надавати мобільну вогневу підтримку за допомогою запуску ракет на великі відстані, дозволяючи швидко уражати цілі в глибині ворожих ліній [1, с. 78].

В Україні розробили рухому вогневу точка UTE MT – 1, на яку встановлюється великокаліберний кулемет. Перевага розробки у тому, що нею можна керувати дистанційно, що допоможе зберегти життя військових.

Рухома вогнева точка пройшла випробування на полігонах. Зараз проект отримав грант від оборонного кластера Brave1 на виготовлення двох удосконалених зразків. Також розробники планують установити на точку іншу зброю та перевірити роботу нових режимів зв'язку [8].

Також слід зазначити, що вивчення психологічного впливу вогневих точок на противника та власні війська відображає важливість психологічних аспектів у воєнних

конфліктах та стратегічне значення використання цього впливу для досягнення військових цілей. Психологічний вплив вогневих точок може бути ключовим фактором у формуванні воєнної обстановки, мотивації власних військ та деморалізації противника.

Одним з головних аспектів психологічного впливу вогневих точок на противника є психологічний тиск. Навіть при відсутності прямого ураження, ідея можливості потрапити під вогонь може викликати стрес, тривогу та паніку серед ворожих сил. Це може призвести до порушення планів та тактики противника, змушуючи його перегруповатися або змінювати стратегію, що в свою чергу може створити перевагу для атакуючої сторони.

Психологічний вплив вогневих точок також розглядається у контексті психологічної війни. Використання вогневих точок для створення страху та нервової напруги серед військових противника може бути частиною стратегії психологічної війни, спрямованої на підрив моральної стійкості та боєздатності противника. Ефективне використання вогневих точок для цієї цілі може допомогти знизити опір противника та сприяти досягненню стратегічних цілей.

Психологічний вплив вогневих точок на власні війська також важливий аспект. Забезпечення підтримки вогнем може підвищити моральний дух та впевненість власних військ, забезпечуючи їм відчуття безпеки та підтримки з боку командування. Крім того, ефективне використання вогневих точок для підтримки атак або оборони може стимулювати більшу відвагу та впевненість у власних можливостях, що може мати позитивний вплив на результати бойових операцій [3, с. 20].

Що стосується морально-етичних аспектів використання вогневих точок, то вони відображають складну динаміку між військовою необхідністю та захистом прав людини, зокрема цивільних осіб, від непропорційного використання сили. Ці аспекти вимагають уважного врахування та дотримання міжнародних норм і правил, що регулюють поведінку під час ведення війни.

Перш за все, використання вогневих точок повинно бути обґрунтованим в контексті необхідності досягнення військових цілей. Це вимагає точного аналізу воєнної ситуації та вибору тактики, яка найбільш ефективно забезпечить військові цілі при мінімальних втратах серед невинних осіб. Крім того, вогневі точки повинні бути використані з урахуванням принципу пропорційності, що передбачає використання сили, яка є необхідною та відповідною загрозі.

Додатково, важливою морально-етичною складовою є захист невинних цивільних осіб від ураження вогнем. Вогневі точки повинні бути розташовані та використані з урахуванням можливості мінімізувати ризик випадкового поранення або смерті цивільних осіб. Це вимагає ретельного планування та спостереження за обстановкою під час ведення бойових дій.

Загалом, морально-етичні аспекти використання вогневих точок вимагають від військових командувачів та військових дотримання високих стандартів поведінки під час ведення війни. Це включає не лише досягнення військових цілей, але і захист прав людини та обмеження непропорційного використання сили відповідно до міжнародного гуманітарного права [1, с. 79–80].

**Висновки і перспективи подальших розробок.** Отже, застосування вогневих точок в сучасних військових операціях є необхідною складовою стратегічного та тактичного планування, спрямованого на досягнення військових цілей з мінімальними втратами. Вогневі точки виступають як ефективний інструмент для контролю території, підтримки власних військ та нейтралізації ворожих сил та об’єктів.

Насамперед, важливо враховувати ефективність та точність вогневих точок у веденні військових операцій. Технологічні інновації, такі як сучасні системи артилерійського управління та дрони для розвідки та моніторингу, сприяють підвищенню точності та ефективності вогневих точок.

Далі, важливо враховувати морально-етичні аспекти використання вогневих точок, зокрема захист невинних цивільних осіб та обмеження непропорційного використання сили.

Дотримання міжнародних норм і правил, а також високих стандартів поведінки під час ведення війни, є ключовими аспектами у використанні вогневих точок.

Перспективи подальших розробок включають подальше вдосконалення технологій та тактик використання вогневих точок. Розвиток маневрених систем вогневої підтримки, а також використання штучного інтелекту для автоматизації процесів планування та координації, можуть значно підвищити ефективність та прогностичність вогневих точок у майбутніх військових операціях.

***Література:***

1. Вербин Н. Б. Жембровський С. М., Петрачков О. В. та ін. Витримка та виживання на полі бою: підручник. К.: Національний університет оборони України ім. Івана Черняховського, 2019. 188 с.
2. Вогнева підготовка: навчальний посібник / Є. Ф. Бахчеван Одеса: ОДУВС, 2022. 235 с.
3. Вогнева підготовка. Методика підготовки та проведення занять. К.: ЦУЛ, 2022. 202 с.
4. Екіпірування та озброєння збройних сил російської федерації та інших сил збройної агресії проти України: навч. наоч. посіб. / Кол. авт. Дніпро: ДДУВС, 2022. 933 с.
5. Зюбан М., Муленко О., Бондаренко С. Підготовка військовослужбовців з вогневої підготовки в сучасних умовах. *Молодий вчений*. 2022. №1 (101). С. 124–127.
6. Організація, управління та вдосконалення системи вогню в сучасних умовах (за досвідом проведення ООС (раніше АТО): методичні рекомендації. К.: ЦУЛ, 2023. 114 с.
7. Пістряк П. В., Муленко О. О., Самсонов Ю. В. Вогнева підготовка: навч. посібник. Харків: НАНГУ, 2016. 68 с.
8. Для українських військових розробили мобільну вогневу точку: веб-сайт. URL: https://armyinform.com.ua/2024/01/10/dlya-ukrayinskyh-vijskovyh-rozrobyly-mobilnu-vognevu-tochku/ (дата звернення: 29.04.2024).

***References:***

1. Verbyn N. B. Zhembrovskyi S. M., Petrachkov O. V. (2019) *Vytrymka ta vyzhyvannia na poli boiu.* [Endurance and survival on the battlefield]. Kyiv: National University of Defense of Ukraine named after Ivan Chernyakhovsky, a textbook [in Ukrainian]
2. Bakhchevan E.F. (2022). *Vogneva pidgotovka* [Fire training] Odesa: ODUVS, study guide [in Ukrainian]
3. *Vogneva pidgotovka. Metodyka pidgotovki ta provedennia.* [Fire preparation. Methods of training and conducting classes]. (2022), Kyiv: TsUL, [in Ukrainian]
4. *Yekipiruvannia ta ozbroiennia zbroinikh syl rosiiskoi federatssi ta inshskh syl zbroinoi ahresii proty Ukraini.* [Equipping and arming the armed forces of the Russian Federation and other forces of armed aggression against Ukraine]. (2022), Dnipro: DDUVS [in Ukrainian]
5. Zyuban M., Mulenko O., Bondarenko S. (2022). *Pidhotovka viiskovosluzhbovtsiv z vohnevoi pidhotovky v suchasnykh umovakh.* [Training of military personnel in fire training in modern conditions]. *Molodyi vchenyi-A young scientist.* 1 (101) [in Ukrainian]
6. *Orhanizatsiia, upravlinnia ta vdoskonalennia systemy vohniu v suchasnykh umovakh (za dosvidomprovedennia OOS (ranishe ATO)* [Organization, management and improvement of the fire system in modern conditions (based on the experience of carrying out OOS (formerly ATO)] (2023), Kyiv: TsUL, [in Ukrainian]
7. Pistryak P.V., Mulenko O.O., Samsonov Yu.V., (2016). *Vogneva pidgotovka* [Fire preparation] Kharkiv: NANGU [in Ukrainian]
8. *Dlya-ukrayinskyh-vijskovyh-rozrobyly-mobilnu-vognevu-tochku* [A mobile firing point was developed for the Ukrainian military]: https://armyinform.com.ua.Retrieved from https://armyinform.com.ua/ [in Ukrainian]

*УДК 35.072.13:343.4:378.14*

*https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-5(5)-37-44*

**Клименко Анастасія Сергіївна** доктор філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», доцент кафедри місцевого самоврядування та розвитку територій, Національний університет «Одеська політехніка», Одеса, тел.: (048) 705-97-72, https://orcid.org/0000-0002-5831-8025

**Клименко Олександр Сергійович** доктор філософії зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування», доцент кафедри кримінального процесу та криміналістики, Одеський державний університет внутрішніх справ, Одеса, тел.: 048 795 5009, https://orcid.org/0000-0002-0694-2328

**Сліпенюк Василь Володимирович** доктор філософії за спеціальністю 081 «Право», доцент кафедри державознавства, права та європейської інтеграції, Національний університет «Одеська політехніка», Одеса, тел.: (048) 705-97-72, https://orcid.org/0000-0003-1879-5596

# ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ ДЛЯ ОРГАНІВ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

**Анотація:** У статті розглядаються особливості формування кадрового резерву для органів національної безпеки в умовах глобальних викликів. Проаналізовано механізм створення резерву працівників державних органів влади для роботи на деокупованих територіях України, які після тривалого періоду окупації потребують відновлення діяльності державних інституцій. Визначено, що наразі існує потреба в розробці ефективних інструментів кадрового забезпечення для відновлення функціонування органів державної влади. Метою створення кадрового резерву є забезпечення швидкого та ефективного відновлення діяльності органів державної влади через підготовлені та кваліфіковані кадри. Питання формування кадрових резервів має стратегічне значення для ефективного реагування на кризові ситуації та загрози на національному рівні, зокрема в умовах глобальних викликів.

Під час дослідження наголошено на важливості інтеграції новітніх технологій у процес відбору кадрів, а також на необхідності розвитку програм навчання та підвищення кваліфікації для підготовки працівників виконувати посадові обов'язки в умовах невизначеності та тривалого стресу, які потребують навичок гнучкості, багатозадачності та здатності швидко адаптуватися до нових умов.

Узагальнено досвід розвинених країн у сфері формування кадрових резервів для кризових ситуацій, зокрема таких країн як США, Великобританії та Японії, підкреслено важливість постійного вдосконалення підходів до підготовки кадрових резервів, залучення новітніх технологій для відбору кандидатів, а також інтеграції міжнародного досвіду в управління кризами.

Встановлено, що однією з важливих складових успіху є міжвідомча координація та взаємодія, оскільки кризові ситуації вимагають скоординованих дій різних органів державної влади, включаючи сфери забезпечення цивільної оборони, кібербезпеки, енергетичної та екологічної безпеки.

З огляду на глобалізацію та зміни в міжнародній політиці та економіці, доведено, що формування кризових кадрових резервів потребує міжнародної співпраці, обміну досвідом та впровадження нових спеціалізованих програм навчання для підготовки до сучасних викликів. Таким чином, формування кадрових резервів для органів національної безпеки є ключовим чинником для стабільного функціонування державних інститутів та забезпечення ефективної реакції на кризові ситуації, в умовах постійно змінюваних глобальних загроз.

**Ключові слова:** національна безпека, кадровий менеджмент, кадровий резерв, деокуповані території, кризове управління, навчальні програми, глобальні виклики, національні інтереси, кібербезпека.

**Klymenko Anastasiia Serhiiivna** doctor of philosophy in the field of 281 "Public administration and management", docent at the department of local self-government and territorial development, National university "Odesa polytechnic," Odesa, 65044, tel.: (048) 705-97-72, https://orcid.org/0000-0002-5831-8025

**Klymenko Olexandr Serhiyovych** doctor of philosophy in the field of 281 "Public administration and management", docent at the department of criminal procedure and forensic science, Odesa state university of internal affairsOdesa, tel.:(048)795-50-09, https://orcid.org/0000-0002-0694-2328

**Slipeniuk Vasyl Volodymyrovych** doctor of philosophy in the field of 081 "Law", docent at the department of state studies, law and european integration, National university "Odesa polytechnic," Odesa, tel.: (048) 705-97-72, https://orcid.org/0000-0003-1879-5596

## FORMATION OF A PERSONNEL RESERVE FOR NATIONAL SECURITY BODIES IN THE CONTEXT OF GLOBAL CHALLENGES

**Abstract.** The article discusses the specifics of forming a personnel reserve for national security agencies in the context of global challenges. It analyzes the mechanism for creating a reserve of civil servants for work in the de-occupied territories of Ukraine, which, after a long period of occupation, require the restoration of state institutions' activities. It is identified that there is currently a need to develop effective personnel support tools for the restoration of state authorities' functioning. The purpose of creating a personnel reserve is to ensure the rapid and effective restoration of state authorities' activities through prepared and qualified personnel. The issue of forming personnel reserves is of strategic importance for effective responses to crises and threats at the national level, particularly in the context of global challenges.

The research emphasizes the importance of integrating new technologies in the recruitment process and the need to develop training and professional development programs to prepare employees for performing duties under uncertainty and prolonged stress, which require skills in flexibility, multitasking, and the ability to quickly adapt to new conditions.

The experience of developed countries in forming personnel reserves for crisis situations is summarized, specifically from countries like the USA, the United Kingdom, and Japan. The importance of continuously improving approaches to personnel reserve preparation, utilizing new technologies for candidate selection, and integrating international crisis management experiences is emphasized.

It is established that one of the key components of success is interagency coordination and cooperation, as crisis situations require coordinated actions from various state bodies, including those responsible for civil defense, cybersecurity, energy, and environmental security.

Given the globalization and changes in international politics and economics, it is proven that the formation of crisis personnel reserves requires international cooperation, exchange of experiences, and the implementation of new specialized training programs to prepare for modern challenges. Therefore, the formation of personnel reserves for national security agencies is a key factor for the stable functioning of state institutions and ensuring an effective response to crises in the context of constantly changing global threats.

**Keywords**: national security, personnel management, personnel reserve, de-occupied territories, crisis management, training programs, global challenges, national interests, cybersecurity.

**Постановка проблеми.** Сучасний світ характеризується динамічними змінами в політичному, економічному, соціальному та інформаційному середовищі, що створює нові

виклики для національної безпеки. В умовах глобалізації і швидко змінюваного міжнародного середовища, держави стикаються з викликами, які вимагають оперативних та злагоджених дій з боку органів національної безпеки, зокрема Міністерства оборони України, Збройних Сил України, Державної спеціальної служби транспорту, Міністерства внутрішніх справ України, Національної гвардії України, Національної поліції України, Державної прикордонної служби України, Державної міграційної служби України, Державної служби України з надзвичайних ситуацій, Служби безпеки України та інш [6]. Одним з ключових чинників, що забезпечує ефективність реагування на такі виклики, є висококваліфікований кадровий резерв, здатний оперативно і ефективно діяти в умовах кризових ситуацій.

Головна роль у забезпеченні безпеки є наявність підготовлених кадрів, готових до швидкого реагування на надзвичайні ситуації. Формування кризового кадрового резерву повинно бути спрямовано на створення спеціалізованих груп, здатних аналізувати ситуацію в умовах обмеженої інформації, приймати рішення в умовах стресу та високої невизначеності, забезпечувати координацію між різними підрозділами та органами національної безпеки, здійснювати ефективне управління ресурсами в кризовий період. Такий резерв має включати не тільки висококваліфікованих фахівців з військової справи, поліцейських, а й експертів у сферах кібербезпеки, економіки, енергетики, медичних та гуманітарних криз. Отже, необхідним є забезпечення комплексного підходу до підготовки, навчання та мобілізації кадрів, що стануть запорукою успішного реагування на кризи в умовах глобалізованого світу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** З метою формування кризового кадрового резерву для органів національної безпеки в умовах глобальних викликів, на основі аналізу сучасних досліджень, виявлено наступне. Булгаков В.В., Стоянова-Коваль С.С., Захаров А.А. аналізують інтеграцію кадрової політики в систему національної безпеки та оборони, висвітлюючи її ключову роль у забезпеченні державної безпеки. Основні акценти розставлені на важливості компетентності та мотивації персоналу для ефективної реакції на сучасні виклики та загрози. Описано виклики, з якими стикається кадровий менеджмент в умовах технологічних змін і глобалізації, а також можливості, які відкриваються завдяки інноваціям, партнерству та міжнародній співпраці [1]. Дослідники наголошують на необхідності запровадження комплексного підходу, що включає оновлення стратегій, методів навчання та адаптацію до змінюваних умов.

Шевчук Ю., Лукач В. вивчали проблеми та виклики впровадження механізмів управління у сфері національної безпеки в Україні. Акцентуючи увагу на тому, що національна безпека є однією з найбільш гострих питань, оскільки від її забезпечення залежить захищеність інтересів людини, суспільства та держави. Механізми управління у цій сфері трактуються як система інструментів, методів та принципів для досягнення визначених цілей [10]. До основних проблем та викликів, на їх думку, належать: інституційні, законодавчі, економічні, соціальні та психологічні складові, а також труднощі впровадження ефективних змін в умовах воєнного часу.

Захарчин Г.М., Захарчин Н.Р. охарактеризували основні чинники, що призводять до високих ризиків в умовах війни, а також розглянули особливості управління персоналом в таких умовах. Автори підкреслили важливість світоглядного, методологічного та прикладного підходів до управління, акцентуючись на використанні інструментів кадрового менеджменту (ризик-менеджмент, антикризовий, стрес-менеджмент, психологічний менеджмент), що дозволяють мінімізувати ризики [3]. У цьому досліджені наголошено на важливості застосування скоординованих дій структурних підрозділів, відповідальних за безпеку та управління персоналом, а також виділено роль психологічних методів в управлінні. Завдяки новим практикам, що з'явилися під час війни, розвиваються нові моделі управління персоналом, які сприяють швидкій адаптації і зниженню ризиків.

Ващенко С., Губенко В. наголошували на відсутності єдиної системи підготовки та ротації державних службовців в Україні, а також необхідність комплексного управління персоналом в умовах війни. Науковці зазначали, що функції відділів кадрів обмежуються лише

документальною роботою, а для ефективного управління людськими ресурсами необхідно створити інформаційну базу та оцінювати стан персоналу за системним підходом. Після введення воєнного стану в Україні виникла необхідність для адаптації державних інституцій до змін, зокрема щодо мобілізації ресурсів, психологічної підтримки, гнучкості управлінських структур та навчання [2]. Також управління кадровими процесами в умовах війни потребує впровадження нових законодавчих норм, посилення безпеки, ефективної комунікації, а також управління ризиками для забезпечення стабільності та ефективності роботи державних службовців у кризових ситуаціях.

Таким чином, з метою формування ефективного кризового кадрового резерву для органів національної безпеки в умовах глобальних викликів, слід звернути увагу на підвищення рівня кваліфікації кадрів та мотивації працівників для оперативної і результативної реакції на загрози, що передбачає застосування технологій кадрового менеджменту до технологічних змін, глобалізації та нових викликів, зокрема через впровадження інновацій та міжнародну співпрацю; розробку стратегій спеціальної підготовки кадрів, застосування методів навчання та адаптацію до змінюваних умов, враховуючи інституційні, законодавчі та соціально-психологічні чинники управління в умовах криз та війни.

**Виклад основного матеріалу.** У даний час в Україні розглядається питання формування кадрового резерву для органів публічної влади на деокупованих територіях. Як нам відомо, на цих територіях діяли нелегітимні окупаційні адміністрації, і органи публічної влади України не мали можливості функціонувати. Тому виникла необхідність своєчасно розробити та запровадити механізми кадрового забезпечення та нормативно-правового регулювання, з метою забезпечення швидкого відновлення діяльності органів публічної влади на цих територіях [5]. Одним із таких механізмів є створення кадрового резерву. При розробці підходів до його формування було запропоновано врахування вже існуючих напрацювань, які з'явились під час обговорення законопроєктів України, таких як «Про засади державної політики перехідного періоду» та «Про засади реінтеграції тимчасово непідконтрольних територій України». У цих проєктах законів пропонувалось створення кадрових резервів для роботи на деокупованих територіях, а також для роботи на непідконтрольних територіях в межах державної служби та поліції.

Зараз є можливість приєднатися до резерву працівників державних органів, зокрема органів забезпечення національної безпеки для роботи на деокупованих територіях, що відображено в Постанові Кабінету Міністрів України від 23 травня 2023 року №524 «Про реалізацію експериментального проєкту щодо створення резерву працівників державних органів для роботи на деокупованих територіях України» [7]. Створений механізм дозволяє кандидатам стати державними службовцями після відновлення роботи органів державної влади на деокупованих територіях.

Метою створення кадрового резерву для державних органів влади на деокупованих територіях є забезпечення цих територій кваліфікованими кадрами для виконання завдань і функцій держави. Резерв формується в електронному вигляді, а для автоматизації використовуються інформаційно-комунікаційні системи. Дані про осіб, включених до резерву, вносяться в систему, технічним адміністратором якої є Національне агентство України з питань державної служби (далі - НАДС). Учасниками цього проєкту є районні, обласні військові адміністрації, військові адміністрації населених пунктів, центральні органи виконавчої влади та їх територіальні органи, місцеві органи виконавчої влади, інші державні органи, представницькі органи корінних народів України, а також громадяни України, які виявили бажання працювати в державних органах на деокупованих територіях України [4]. Координатором проєкту є Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України (далі- Мінреінтеграції) та НАДС.

Створення кадрового резерву на деокупованих територіях є важливим кроком для швидкого відновлення функціонування державних органів у цих регіонах, що забезпечить їх кваліфікованими кадрами, які здатні виконувати завдання держави. Механізм формування

резерву враховує існуючі законодавчі ініціативи та рекомендації міжнародних організацій, а також використовує сучасні інформаційно-комунікаційні системи для автоматизації процесу. Проєкт підтримується Мінреінтеграції та НАДС, що дозволяє залучити до роботи на деокупованих територіях найбільш затребуваних фахівців державної служби. Також є першочергова потреба у лікарях і вчителях [8].

У сучасних умовах питання формування кадрових резервів є важливою складовою для забезпечення ефективної діяльності органів державної влади, зокрема у сферах національної безпеки та кризового управління. Серед традиційних методів відбору персоналу варто виділити кілька основних підходів: інтерв'ю, психологічне тестування, оцінка компетенцій, а також різноманітні форми навчання і тренінгів, які є основними методами оцінки кандидатів на керівні посади, особливо в умовах криз. Інтерв'ю та тестування допомагають оцінити не тільки професійні якості, а й психологічну стійкість, що важливо для прийняття рішень під тиском. Оцінка компетенцій дозволяє визначити рівень професійної підготовки, зокрема в управлінських навичках. Тренінги ж сприяють розвитку антикризових навичок, необхідних для ефективного реагування на зміни та кризові ситуації.

Під час кризового управління важливо розробити чіткі стратегії формування кадрових резервів, які б дозволяли ефективно реагувати на різноманітні загрози. Основними стратегічними пріоритетами повинні бути визначення стратегічних пріоритетів для формування кризових резервів та забезпечення швидкої адаптації у ситуації невизначеності, залежно від виду кризи, може виникати потреба в специфічних компетенціях, таких як оперативне управління, міжнародне співробітництво чи використання новітніх технологій для розв'язання проблем.

Слід зазначити, що країни з розвиненими системами забезпечення національної безпеки, такі як США, Великобританія чи Японія, мають багаторічний досвід у формуванні та підтримці кризових кадрових резервів. Вони акцентують увагу на постійному вдосконаленні навчальних програм, залученні новітніх технологій для відбору кандидатів, а також на інтеграції міжнародного досвіду в управління кризами [9].

Забезпечення ефективного реагування на кризові ситуації неможливе без належної підготовки кадрів для формування кризового кадрового резерву. Важливим елементом цієї підготовки є створення програм навчання та підвищення кваліфікації, які відповідають вимогам швидкого реагування та сучасним викликам. Зазвичай такі програми подаються на розгляд НАДС, які затверджуються у формі спеціальних короткострокових програм та спеціальних професійних (сертифікатних) програм.

Загалом доцільно визнати, що роль навчальних центрів та кризових штабів є незамінною у формуванні та підготовці кадрових резервів. Такі установи повинні бути оснащені не тільки теоретичним викладанням, але й практичними тренуваннями, зокрема симуляціями кризових ситуацій, що дозволяють кандидатам не лише теоретично, а й практично освоювати принципи управління в умовах невизначеності. Розробка спеціалізованих курсів та програм навчання на основі сучасних наукових досліджень дозволяє не тільки підвищити рівень кваліфікації кадрів, а й адаптувати програми під реальні умови сучасних загроз. Така співпраця може також включати створення міжвідомчих навчальних проєктів та обмін досвідом між різними країнами.

Глобалізація та постійне збільшення кількості нових загроз вимагають від державних органів адаптації до змін, що постійно відбуваються в міжнародній політиці та економіці. Однією з основних особливостей глобальних загроз є їх мультидисциплінарний характер: тероризм, кіберзагрози, екологічні кризи, енергетична нестабільність, а також нові форми міжнародної злочинності. Таким чином, органи забезпечення національної безпеки потребують не лише висококваліфікованих кадрів, але й здатності реагувати на ці загрози з урахуванням мультидисциплінарного підходу. Наприклад, для протидії кіберзагрозам потрібні фахівці з інформаційних технологій, в той час як для ефективної боротьби з тероризмом — аналітики, які мають досвід роботи з міжнародними мережами. Крім того, зміна типів загроз вимагає

здатності до швидкої перекваліфікації та багатозадачності серед державних службовців, що робить формування кризового кадрового резерву критично важливим.

Однією з найважливіших проблем у формуванні кадрових резервів є необхідність міжвідомчої координації. Глобальні загрози, такі як екологічні катастрофи або військові конфлікти, потребують скоординованих дій деяких органів державної влади, що охоплюють різні сфери безпеки — від цивільної оборони до кібербезпеки. Кадрові резерви повинні враховувати не лише професіоналів у своїй галузі, а й мати здатність до взаємодії з іншими структурами у межах взаємодії для швидкої та ефективної реакції в разі кризової ситуації.

Також в умовах глобальних загроз важливою є проблема мобільності кадрів. Міжнародна співпраця в питаннях безпеки передбачає постійний обмін інформацією та досвідом між державами, що знову ж таки вимагає від кадрів здатності швидко адаптуватися до нових умов і знання міжнародних стандартів. Однак ці вимоги часто стикаються з проблемами національних законодавств та обмежень у доступі до чутливої інформації.

Наступним викликом є швидкий розвиток технологій та їх використання в різних сферах загроз. Такі аспекти, як кібербезпека, нові енергетичні технології та екологічні загрози — зміна клімату, забруднення водних та земельних ресурсів — вимагають від органів забезпечення національної безпеки не лише адаптації кадрових політик, але й розвитку нових спеціальностей серед кадрових резервів. Для подолання таких загроз необхідно створювати спеціалізовані програми навчання та підвищення кваліфікації, які включають тренінги з кіберзахисту, енергетичної безпеки та змін клімату, а також розробляти нормативно-правові акти, які забезпечать ефективну взаємодію між різними секторами економіки та безпеки. Оскільки сучасні виклики виходять за межі національних кордонів, створення спільних кризових резервів із залученням міжнародних агентств та організацій (таких як НАТО, ООН, Інтерпол) може значно посилити готовність до реагування на загрози. Спільне навчання, обмін досвідом та ресурсами дозволяють швидше реагувати на екологічні, економічні, інформаційні та військові кризи, що можуть вплинути на національну безпеку.

Якщо ж виділити три основні сфери, які потребують формування кризового кадрового резерву для органів національної безпеки в умовах глобальних викликів у післявоєнний період, то це економічна, соціальна та інформаційна.

Сучасна світова економіка стикається з серйозними проблемами, такими як нестабільність фінансових систем, поширення глобальних криз та дефіцит стратегічних ресурсів. Україна, будучи частиною глобальної економіки, також зазнає впливу цих викликів, що ставить під загрозу її економічну безпеку. Для протидії таким загрозам необхідно створювати спеціалізовані кадрові резерви в економічних і фінансових сферах, здатні оперативно реагувати на міжнародні економічні коливання та кризові явища.

Соціальні виклики, такі як низький рівень життя, високий рівень безробіття та неофіційна трудова міграція, створюють серйозні загрози національній безпеці. Для боротьби з цими викликами необхідно забезпечити створення кваліфікованих кадрів для розвитку соціальної політики, управління міграційними процесами та забезпечення стабільності на внутрішньому ринку праці.

Інформаційні війни, порушення кібербезпеки та вплив зовнішніх інформаційних операцій ставлять під загрозу стабільність держави. Враховуючи це, створення кадрових резервів у сфері інформаційної безпеки є необхідною умовою для захисту національних інтересів. Для цього важливо залучати спеціалістів з кібербезпеки, аналітики та фахівців з інформаційних технологій.

**Висновки.** Забезпечення ефективної національної безпеки в умовах глобальних загроз вимагає створення гнучкої, швидко адаптованої кадрової політики, здатної оперативно реагувати на різноманітні виклики. Формування кризових кадрових резервів є важливою складовою цієї політики, яка повинна базуватися на мультидисциплінарному підході, міжвідомчій координації та міжнародному співробітництві. Глобальні виклики для національної безпеки України вимагають залучення висококваліфікованих кадрів у органи

державного управління кризовими ситуаціями. Тільки за умов постійного удосконалення національних інститутів безпеки та навчання нових поколінь фахівців Україна зможе забезпечити свою стабільність і захист в умовах глобальних викликів.

***Література:***

1. Булгаков Р.В., Стоянова-Коваль С.С., Захаров А.А. Інтеграція кадрової політики в систему національної безпеки та оборони. Публічне управління і адміністрування в Україні. Випуск 35. 2023. с.92-95. URL: https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2023/35-2023/17.pdf

2. Ващенко С., Губенко В. Особливості управління людськими ресурсами на державній службі в Україні в умовах воєнного стану. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення Випуск 8, 2024. с. 17–27. URL: https://pa.journal.in.ua/index.php/pa/article/view/135/136

3. Захарчин Г.М., Захарчин Н.Р. Основні аспекти управління персоналом в умовах високих ризиків. Економіка та управління підприємствами. Випуск 69. 2022. с. 61-65. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/69_2022/13.pdf

4. Кадровий резерв для деокупованих територій найбільше потребує державних службовців та фахівців органів місцевого самоврядування. Офіційний сайт. Урядовий портал. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/kadrovyi-rezerv-dlia-deokupovanykh-terytorii-naibilshe-potrebuie-derzhavnykh-sluzhbovtsiv-ta-fakhivtsiv-orhaniv-mistsevoho-samovriaduvannia

5. Національна безпека в контексті європейської інтеграції України: підручник / Г. П. Ситник, М. Г. Орел; за ред. Г. П. Ситника. Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2021. 372 с.

6. Про національну безпеку України: Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text

7. Про реалізацію експериментального проекту щодо створення резерву працівників державних органів для роботи на деокупованих територіях України: постанова Кабінету Міністрів України від 23.05.2023 № 524. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/524-2023-%D0%BF#Text

8. Резерв працівників державних органів для роботи на деокупованих територіях України. Офіційний сайт Національного агентства України з питань державної служби.URL: https://nads.gov.ua/news/rezerv-pratsivnykiv-derzhavnykh-orhaniv-dlia-roboty-na-deokupovanykh-terytoriiakh-ukrainy

9. Хитра О. Л. Реагування на кризові ситуації, що загрожує національній безпеці України: адміністративно-правові засади реалізації теорії та досвіду: монографія: – Львів: Растр-7, 2019. – 398 с.

10. Шевчук Ю., Лукач В. Проблеми та виклики у впровадженні механізмів публічного управління у сфері національної безпеки в Україні. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління, Випуск 2 (74), 2024. с.102-107. URL: https://journals.maup.com.ua/index.php/political/article/view/4332/4645

***References:***

1.Bulghakov R.V., Stojanova-Kovalj S.S., Zakharov A.A. Integhracija kadrovoji polityky v systemu nacionaljnoji bezpeky ta oborony [Integration of Personnel Policy into the National Security and Defense System] *Publichne upravlinnja i administruvannja v Ukrajini.* Vypusk 35. 2023. s. 92-95 [in Ukrainian].

2. Vashhenko S., Ghubenko V. Osoblyvosti upravlinnja ljudsjkymy resursamy na derzhavnij sluzhbi v Ukrajini v umovakh vojennogho stanu [The features of human resource management in the civil service in Ukraine under martial law conditions] *Publichne upravlinnja: koncepciji, paradyghma, rozvytok, udoskonalennja* Vypusk 8, 2024. s. 17–27 [in Ukrainian].

3. Zakharchyn Gh.M., Zakharchyn N.R. Osnovni aspekty upravlinnja personalom v umovakh vysokykh ryzykiv [The main aspects of personnel management in high-risk conditions] *Ekonomika ta upravlinnja pidpryjemstvamy*. Vypusk 69. 2022. s. 61-65. [in Ukrainian].

4. Kadrovyj rezerv dlja deokupovanykh terytorij najbiljshe potrebuje derzhavnykh sluzhbovciv ta fakhivciv orghaniv miscevogho samovrjaduvannja [The staffing reserve for the deoccupied territories primarily needs civil servants and specialists from local government bodies] *Oficijnyj sajt. Urjadovyj portal.* [in Ukrainian].

5. Nacionaljna bezpeka v konteksti jevropejsjkoji integhraciji Ukrajiny [National security in the context of Ukraine's European integration] : pidruchnyk Gh. P. Sytnyk, M. Gh. Orel; za red. Gh. P. Sytnyka. Kyjiv: *Mizhreghionaljna Akademija upravlinnja personalom*, 2021. 372 s. [in Ukrainian].

6. Pro nacionaljnu bezpeku Ukrajiny. [On Ukraine's national security]. *Zakon Ukrajiny* vid 21.06.2018 № 2469-VIII. [in Ukrainian].

7. Pro realizaciju eksperymentaljnogho proektu shhodo stvorennja rezervu pracivnykiv derzhavnykh orghaniv dlja roboty na deokupovanykh terytorijakh Ukrajiny. [On the implementation of an experimental project for creating a reserve of civil servants for work in the deoccupied territories of Ukraine]. *postanova Kabinetu Ministriv Ukrajiny* vid 23.05.2023 № 524. [in Ukrainian].

8. Rezerv pracivnykiv derzhavnykh orghaniv dlja roboty na deokupovanykh terytorijakh Ukrajiny. [A reserve of civil servants for work in the deoccupied territories of Ukraine].*Oficijnyj sajt Nacionaljnogho aghentstva Ukrajiny z pytanj derzhavnoji sluzhby*. [in Ukrainian].

9. Khytra O. L. Reaghuvannja na kryzovi sytuaciji, shho zaghrozhuje nacionaljnij bezpeci Ukrajiny: administratyvno-pravovi zasady realizaciji teoriji ta dosvidu. [Response to crisis situations threatening Ukraine's national security: administrative and legal foundations for the implementation of theory and practice] monoghrafija: – Ljviv: *Rastr-7*, 2019. – 398 s. [in Ukrainian].

10. Shevchuk Ju., Lukach V. Problemy ta vyklyky u vprovadzhenni mekhanizmiv publichnogho upravlinnja u sferi nacionaljnoji bezpeky v Ukrajini. [Problems and challenges in implementing public administration mechanisms in the field of national security in Ukraine]. *Naukovi praci Mizhreghionaljnoji Akademiji upravlinnja personalom. Politychni nauky ta publichne upravlinnja*, Vypusk 2 (74), 2024. s.102-107. [in Ukrainian].

*УДК 355*

*https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-5(5)-45-56*

**Король Ярослав Іванович** кандидат педагогічних наук, доцент, начальник кафедри загальновійськових дисциплін, Військова академія (м. Одеса), https://orcid.org/0000-0003-2274-5858

**Степанов Вадим Олександрович** викладач кафедри загальновійськових дисциплін, Військова академія (м. Одеса), https://orcid.org/0009-0001-0851-4220

**Петренко Юрій Анатолійович** старший викладач кафедри загальновійськових дисциплін, Військова академія (м. Одеса), https://orcid.org/0009-0005-1566-2709

# РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗВ'ЯЗКУ В УМОВАХ ЗАСТОСУВАННЯ ПРОТИВНИКОМ ЗАСОБІВ РАДІОЕЛЕКТРОННОЇ БОРОТЬБИ

**Анотація.** Досвід ведення бойових дій свідчить, що війська російської федерації активно застосовують засоби радіоелектронної боротьби та радіоелектронної розвідки на всіх напрямках. За підсумками перших років війни російською армією були зроблені висновки по застосуванню комплексів, переглянуті основні засади в бік зменшення габаритів комплексів, зовнішніх відзнак, збільшення потужності, автоматизації процесів управління, створення автоматизованих систем управління поєднаних з вогневими комплексами.

Противником розроблено та впроваджено нову схему бойової системи радіоелектронної боротьби і радіоелектронної розвідки тактичної ланки Сухопутних військ рф із застосуванням нових елементів автоматизованих систем управління, розширенню можливостей радіоелектронної розвідки та відкриттю нових дослідно-конструкторських робіт, науково-дослідних робіт з урахуванням аналізу військового досвіду. В рамках нових засад також проводиться модернізація існуючих комплексів.

У даній статті проводиться аналіз змін засад застосування бойових систем радіоелектронної боротьби і радіоелектронної розвідки тактичної ланки Сухопутних військ рф. Вплив змін на можливості комплексів, які застосовуються в бойових діях. Кафедрою загальновійськових дисциплін Військової академії (м. Одеса) проведенні лабораторні дослідження та проведено узагальнення бойового досвіду. За результатами підготовлені рекомендації (відкритий варіант) щодо протидії бойовим системам радіоелектронної боротьби і радіоелектронної розвідки тактичної ланки Сухопутних військ рф.

**Ключові слова:** бойові системи радіоелектронної боротьби Сухопутних військ рф, мобільний автоматизований комплексу РЕБ «Леер-2» та «Леер-3», сигнали ANW2C та M-TNW типу «MANET» (Mobile AD hoc Network), стандарт симетричного шифрування AES 256, режим псевдовипадкового переналаштування радіочастоти (ППРЧ).

**Korol Yaroslav Ivanovich** Ph.D. ped. sciences, associate professor, head of the department of combined military discipline Military academy (Odesa) +380688252379, https://orcid.org/0000-0003-2274-5858

**Stepanov Vadim Oleksandrlovych** teacher of the department of combined military disciplines, Military academy (Odesa), https://orcid.org/0009-0001-0851-4220

**Petrenko Yurii Anatoliyovych,** senior lecturer of the department of combined military disciplines, Military Academy (Odesa), https://orcid.org/0009-0005-1566-2709

# RECOMMENDATIONS FOR ENSURING COMMUNICATIONS IN CONDITIONS OF ENEMY USE OF ELECTRONIC WARFARE MEANS

**Abstract.** The experience of conducting combat operations shows that the troops of the Russian Federation are actively using electronic warfare and electronic reconnaissance in all directions. Based on the results of the first years of the war, the Russian army drew conclusions on the use of complexes, revised the basic principles in the direction of reducing the dimensions of the complexes, external insignia, increasing power, automating control processes, creating automated control systems combined with fire complexes. The enemy has developed and implemented a new scheme for the combat system of electronic warfare and electronic reconnaissance of the tactical link of the Ground Forces of the Russian Federation with the use of new elements of automated control systems, expanding the capabilities of electronic reconnaissance and opening new research and development works, scientific and research works taking into account the analysis of military experience. Within the framework of the new principles, the modernization of existing complexes is also being carried out. This article analyzes changes in the principles of using electronic warfare and electronic reconnaissance combat systems of the tactical level of the Land Forces of the Russian Federation. The impact of changes on the capabilities of the complexes used in combat operations. The Department of Combined Arms Disciplines of the Military Academy (Odessa) conducted laboratory research and summarized combat experience. Based on the results, recommendations (open version) were prepared on countering electronic warfare and electronic reconnaissance combat systems of the tactical level of the Land Forces of the Russian Federation.

**Keywords**: electronic warfare combat systems of the Russian Land Forces, mobile automated electronic warfare complexes "Leer-2" and "Leer-3", ANW2C and M-TNW signals of the "MANET" type (Mobile AD hoc Network), AES 256 symmetric encryption standard, pseudo-random radio frequency reconfiguration mode (PRRF).

**Постановка проблеми.** Сили оборони України, при виконанні вогневих завдань за допомогою інерційних систем наведення, доповнених модулем супутникової навігації сигналів GPS, для наведення високоточних засобів ураження ракет типу ATACMS (Army Tactical Missile Systems), керованих реактивними снарядами HIMARS (High Mobility Artillery Rocet System), зіткнулись із щільною роботою засобів радіоелектронної боротьби (далі РЕБ), що призвело до неефективного використання ракетного ресурсу, намаганням противника зірвати управління підрозділами тактичної ланки. Головною метою ворога при протидії системам зв'язку, управління зброєю є придушення каналів супутникового зв'язку, GPS позиціонування, систем управління тактичної ланки «Кропива», комплексу спеціального програмного забезпечення «Віраж-планшет», інтеграційної платформи «Delta». Після введення санкцій та припиненням постачання іноземної прецензійної елементної бази, наявність обмежень в фінансуванні та доступу до новітніх технологій, фахівці російської федерації змінили підходи до виробництва та складу комплексів радіоелектронної боротьби тактичної ланки управління. Підрозділи РЕБ насичені переносними комплексами з автономними елементами живлення, які не потребують великих площадок для розгортання, обладнуються кріпленнями для розміщення на будівлях, замасковані в зовнішньому вигляді під антени стільникових систем, в корпусах радіорелейних станції МікроТік стільникових операторів та обладнання систем Wi-Fi, WiMAX. Застосування дешевої та легкодоступної, хоча не зовсім якісної китайської елементної бази, призвело до штампування засобів в величезних обсягах. Системи РЕБ противника були уніфіковані, модернізовані по спектрам випромінювання, обладнанні декількома приймачами радіорозвідки різних діапазонів, мінімізовані та стали розміщуватись в окопах, на автомобілях «Тигр» та «УАЗ-452». Комплекси РЕБ і радіоелектронної розвідки (далі РЕР) почали обладнуватись електронно-обчислюваними пристроями зі спеціальним програмним забезпеченням. Різко зросла продуктивність роботи комплексів за рахунок автоматизації процесів управління.

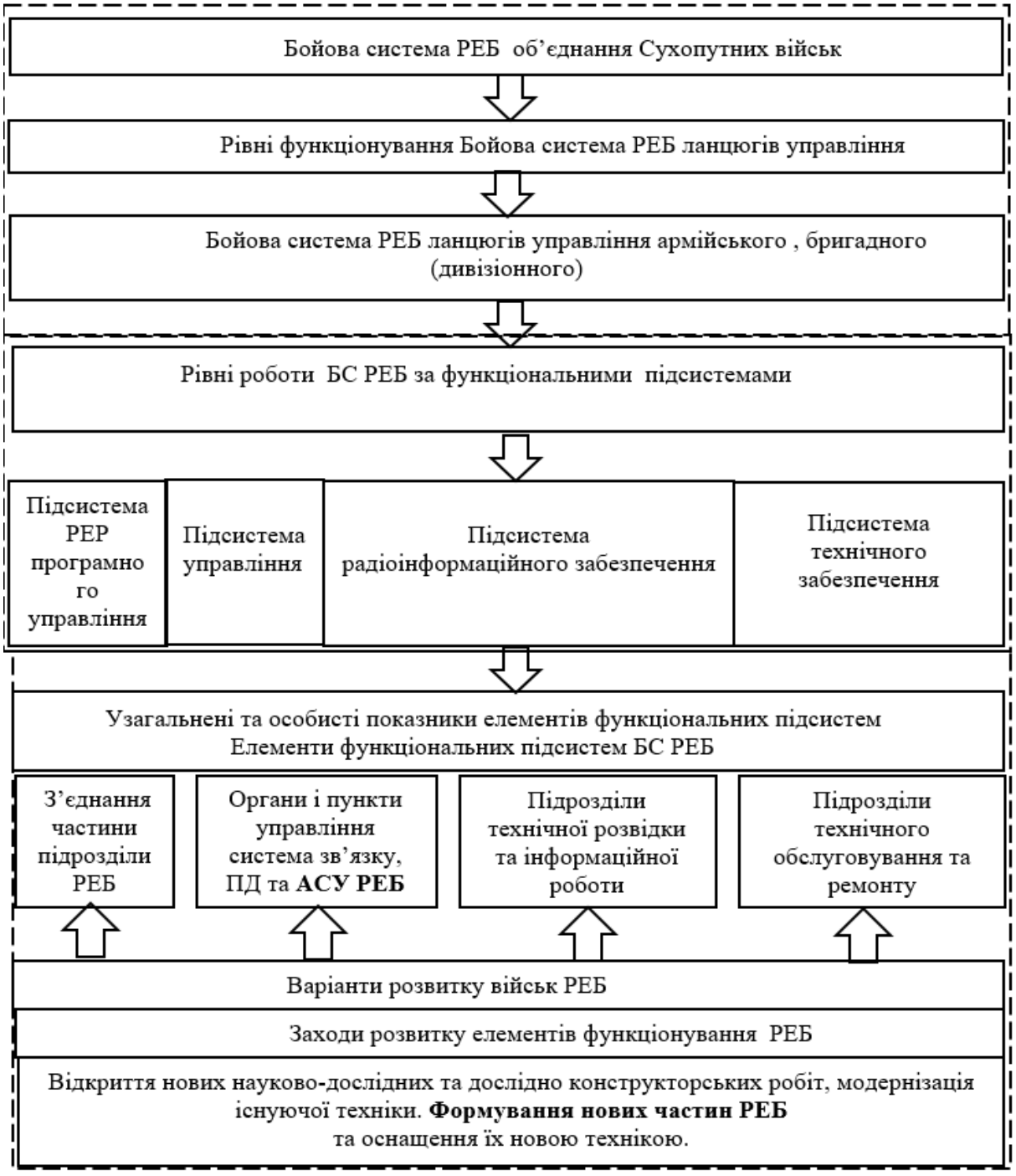
Автоматизовані системи управління РЕБ і РЕР спроможні розраховувати та створювати необхідну щільність радіопридушення, перерозподіляти ресурс по зонам впливу.

Перед Збройними Силами України повстало завдання розробити заходи для протидії російським комплексам РЕБ та РЕР, збереженню надійної системи управління тактичної ланки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У 2018-2019 роках в російській федерації були опубліковані ряд наукових робіт Ласточкіна Ю.І., Яригіна Ю.Н., Бивших Д.М., щодо розробки раціональних показників застосування, підвищення методів управління РЕБ та РЕР військ, побудови автоматизованих систем управління, введення до штату Сухопутних військ підсистем управління, радіоелектронного–інформаційного обслуговування та автоматизованих систем управління.[1] За результатами роботи було розроблено та затверджено бойову систему РЕБ Сухопутних військ (далі БС РЕБ СВ) (рис.1). Основними змінами системи є створення поєднаних в єдину автоматизовану систему засобів радіоелектронної розвідки, радіоелектронного придушення та вогневого ураження. Мета-досягнення переваги над противником за рахунок застосування високотехнологічних комплексів, ретельно прорахованих електричних полів, взаємодії комплексів РЕР та вогневих ударних засобів для зриву управління, дезорганізації систем протиповітряної оборони та навігації високоточного ракетно-артилерійського озброєння, протидії авіаційним ударам.

**Постановка завдання.** Широке застосування РЕР та РЕБ противника в бойових діях, постійне нарощування складу засобів, вдосконалення системи управління, застосування автоматизації та намагання до побудови автоматизованої системи управління на принципах комплексного застосування РЕР, РЕБ і вогневої компоненти ставить завдання розробки заходів протидії бойовій системі. Для аналізу можливостей засобів РЕР та РЕБ тактичної ланки російських військ, дослідження на практиці в бойових умовах можливостей основних комплексів тактичної ланки управління типу: багатофункціональний комплекс радіоконтролю, пеленгування та придушення «Лорандіт», Комплекс радіорозвідки і придушення РБ-531Б «Інфауна», мобільний автоматизований комплекс РЕБ «Леер-2» та «Леер-3». За результатами аналізу необхідно сформувати рекомендації щодо забезпечення зв’язку в умовах застосування противником засобів радіоелектронної боротьби та радіоелектронної розвідки.

**Виклад основного матеріалу дослідження**. Проведемо аналіз можливостей найбільш розповсюджених засобів РЕР та РЕБ тактичної ланки російських військ.




1. **Малогабаритний багатофункціональний комплекс радіоконтролю, пеленгування та подавления «Лорандіт»**. Призначений для оперативного пошуку, визначення місцеположення та радіоподавлення засобів УКХ радіозв'язку (рис.2).[2] Комплекс «Лорандіт» існує у двох варіантах виконання: перший на базі автомобіля УАЗ-3741, індекс РП-377ЛАДругий переносний комплекс (у двох кейсах і чотирьох брезентових сумках) індекс РП-377Л. В залежності від завдань, які вирішуються, комплекси можуть об'єднуватися в систему із двох і більше комплексів РП-377ЛА, або один з яких виконує функції пункту управління системою. До складу РП-377ЛА входять електронно-обчислювальна машина, апаратура радіорозвідки та радіоподавлення, радіомодем, антено-фідерна система. Діапазон робочих частот: пошуку та виявлення /пеленгування 20 – 2000 МГц. Швидкість виявлення 65МГц/с. Швидкість виявлення з пеленгуванням 25МГц/с.



**Рис. 2** Комплекс «Лорандіт» на базі УАЗ-3741, індекс РП-377ЛА

**2. Мобільний комплекс РЕБ «Леер-2».** Призначений для проведення радіорозвідки джерел радіовипромінювання, постановки перешкод та радіопридушення радіоелектронних засобів (далі-РЕЗ) противника, імітації роботи різних видів РЕЗ, проведення оцінки електромагнітної обстановки. Діапазон технічного аналізу сигналів від 0,1 Смуга одночасного огляду 1200 кГц. Види сигналів, які можуть бути розвідані ЧМ (Frequency Modulation), АМ (Amplitude Modulation), ОМ (Single-band modulation), ФМ (Fhase modulation). Діапазони робочих частот, в яких створюються перешкоди 137-174, 410-470 100-500 МГц. Потужність передавача перешкод 100 Вт. Час підготовки до роботи 20 хв. до 18000 МГц. Діапазон пеленгації джерел радіовипромінювання від 20 до 18000 МГц. Діапазон радіорозвідки від 20 до 2700 МГц. Діапазон радіопридушення від 30 до 2700 МГц. Випромінювана потужність від 200 Вт. Точність пеленгації град 3. Швидкість огляду по частоті при виявленні з пеленгацією від 2000 МГц/с (рис.3). [2]



**Рис. 3** Мобільний комплекс РЕБ «Леер-2»

**3. Комплекс «Леер-3» з БПЛА «Орлан-10»** призначений для моніторингу мереж зв'язку стандарту GSM, визначення системних ідентифікаторів мобільних станцій, їх місцеположення і передачі отриманих даних (рис. 4). До складу комплексу входять: автоматизоване робоче місце (далі-АРМ) оператора БПЛА – 1 комплект, АРМ оператора корисного навантаження-1 комплект; БПЛА «Орлан-10»-2 шт. [2] В залежності від комплектації може бути оснащеним мобільним комплексом РЕБ «Леер-2».



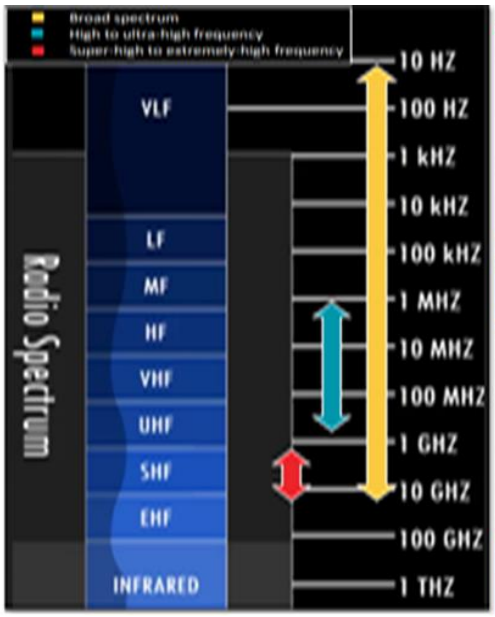
**Рис. 4** Комплекс «Леер-3» з БПЛА «Орлан-10».

**4. Комплекс радіорозвідки і радіопридушення РБ-531Б «Інфауна».** Комплекс призначений для захисту техніки та особового складу від радіокерованих вибухових пристроїв на стоянці і під час руху (шляхом постановки широкосмугових загороджувальних радіоперешкод приймальним пристроям РВП), радіорозвідки, радіопелентування та постановки радіоперешкод засобам УКХ радіозв'язку, які працюють на фіксованих робочих частотах (далі-ФРЧ) та в режимі програмної перебудови робочої частоти (ППРЧ) на стоянці і під час руху (рис. 5). [2] Радіоподавлення прицільною за частотної перешкодою (за результатами радіорозвідки) засобів УКХ радіозв'язку, які працюють на ФРЧ та в режимі ППРЧ **з вірогідністю не нижче 0,7 на стоянці та під час руху**. Постановка навколо об'єктів, що захищаються, маскувальної аерозольної завіси (формується шляхом відстрілу із пускових установок). Комплекс має апаратуру зі складу комплексу «Борисоглібськ-2».



**Рис. 5** Комплекс радіорозвідки і придушення РБ-531Б «Інфауна»

Видавництво США «3GIMBALS» спільно з NASA в 2018 році надрукувало таблицю радіоспектрального аналізу можливостей РЕБ та РЕЗ армії російської федерації (рис.6) [1]. На підставі проведеного аналізу були надані рекомендації військам НАТО та спеціальним службам щодо роботи в умовах постановки перешкод і радіорозвідки. Розроблені моделі типових дій з застосуванням інформаційних технологій, для автоматизованого розрахунку параметрів широкосмугових сигналів блокування засобів радіозв'язку, АСУ комплексів противника залежно від їх тактико-технічних характеристик і особливостей навколишнього середовища, для унеможливлення їх функціонування. Враховуючи використання Збройними Силами України лінійки транкінгових радіостанцій компанії «Motorola» виробництва США, розглянемо рекомендації кафедри загальновійськових дисциплін Військової академії (місто Одесса) по протидії засобам РЕБ противника. [2,3]




| System name | Frequency |
|---|---|
| R-330 Mandat / R-330 K | 1.5–100 MHz |
| GT-01 Murmansk-BN | 3–30 MHz |
| RP-377UVM1 / UVM2 / UM2 Lesochek | 20–1000 MHz |
| R-330T / R-330B | 30–100 MHz |
| RB-531B Infauna | 30–300 and 300–1000 MHz |
| R-394B | 100–400 MHz |
| SPR-2M Rtut-BM | 95–420 MHz |
| 1L262E Rtut-BM | 95–420 and 80–900 MHz |

| System name | Frequency |
|---|---|
| 15Ts56M Typhoon M | unknown |
| Moscow-1 / 1L267 Moskva-1 | unknown |
| RB-109A Bylina | unknown |
| Rosevnik-Aero | unknown |
| Samarkand | unknown |
| Shipovnik-Aero | unknown |
| 15Ts56M Typhoon M | unknown |
| Moscow-1 / 1L267 Moskva-1 | unknown |

| System name | Frequency |
|---|---|
| MKTK-1A Judoist | 0.0001–18 GHz |
| RB-636 SVET-KU / LIGHT-KU | 0.025–18 GHz |
| Avtobaza-M | 0.2–18 GHz |
| RB-341V Leer-3 | 0.935–1.785 GHz |
| Pelena-6B5-F | 0.02–1 and 1.7–2 GHz |
| R-340RP Field 21, Pole 21 | 1.176–1.602 GHz |
| R-330 M1P Diabazol | 0.1–2 GHz |
| R-330Zh Zhitel | 0.1–2 GHz |
| 85YA6 Tigr-M MKTK REI PP 'Leer-2' | 0.02-2.7 GHz |
| TORN | 0.0015–3 GHz |
| RB-310B Borisoglebsk-2 | 0.003–3 GHz |
| 1L269 Krasukha-2 | 2.3–3.7 GHz |
| Pelena-1 | 2–4 GHz |
| Repellent-1 | 0.2–6 GHz |
| Tirada-2 | 3–14 GHz |
| 1RL237 SPN-30 | 8–12 GHz |
| 1RL257 Krasukha-4 | 8.5–10.7 and 13.4–17.7 GHz |
| 1RL238 SPN-40 | 13.333–17.544 GHz |

**Рис. 6** Радіоспектральний аналіз РЕБ та РЕЗ армії російської федерації

**Першою рекомендацією є застосування коротких повідомлень.** Для цього використовуються радіостанції обладнанні екраном відображення типу DP4800E VHF AES 256, передаюча станція може бути без екрану DP4400E VHF AES 256

Для встановлення режиму роботи у програмі радіостанції «Motorola» в розділі конфігурація/загальне, вибрати розділ текстові повідомлення (рис.7). Потім в розділі повідомлення, використовуючи програмне забезпечення, вписати короткі повідомлення необхідного тексту. В лабораторних умовах встановлено, що термін передачі стандартного сповіщення від одного до чотирьох слів складає біля 1-2 секунд на відстань до 300 метрів. Час радіовиявлення (з пеленгацією) наведених в характеристиках комплексів РЕЗ та РЕБ тактичної ланки управління російської федерації складає 25МГц/с в полосах дії 146-174 МГц (загальна робоча полоса 38 МГц), термін виявлення до 2 секунд. В лабораторних умовах встановлено, що термін передачі стандартного сповіщення від одного до чотирьох слів складає біля 1-2 секунд на відстань до 300 метрів. В лабораторних умовах встановлено, що термін передачі стандартного сповіщення від одного до чотирьох слів складає біля 1-2 секунд на відстань до 300 метрів. Час радіовиявлення (з пеленгацією) наведених в характеристиках комплексів РЕЗ та РЕБ тактичної ланки управління російської федерації складає 25МГц/с в полосах дії 146-174 МГц (загальна робоча полоса 38 МГц), термін виявлення до 2 секунд.

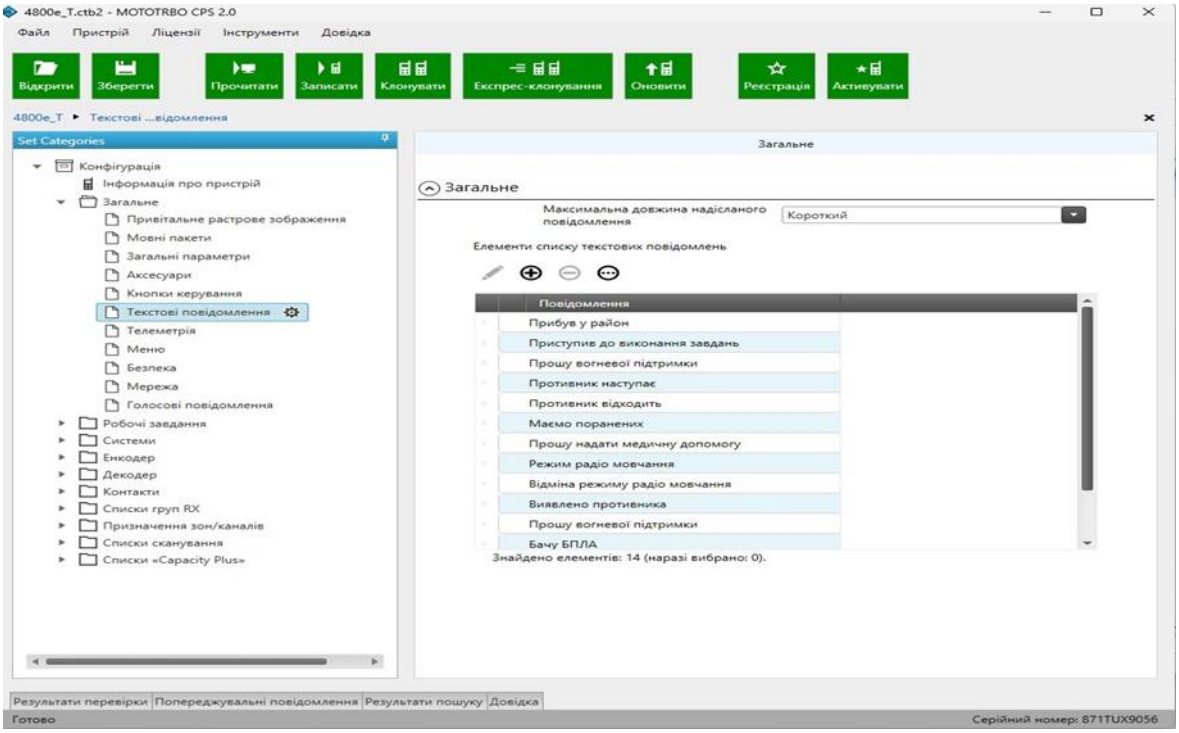



**Рис. 7** Програмування коротких повідомлень радіостанції «Motorola».

Таким чином, передача коротких повідомлень гарантує зниження коефіцієнту виявлення з заявлених 0,7 (аналогічно 70%) до 0,36 (36% відповідно) майже в два рази. В бойових діях при наявності перешкод у вигляді різнорідного випромінювання техніки та бойової зброї, при виборі позиції передачі за спорудами, які унеможливлюють розповсюдження електромагнітних хвиль у бік противника, вірогідність пеленгації практично відсутня, або значно спотворена [2,3,8].

**Другою рекомендацією є застосування низької потужності передавачів.** Для цього необхідно при програмуванні радіостанцій в розділі загальні настройки встановити низьку потужність передавачів, особливо важливо зменшення потужності на автомобільних комплектах радіостанції «Либідь К-2РБ» (рис.8). При потужності передавача 25Вт дальність

розповсюдження сигналу складає 20 кілометрів , при потужності 10 Вт до 5-6 кілометрів. Таким чином, враховуючи тактико-технічні характеристики при повній потужності транкінгової радіостанції, коефіцієнт пеленгації 0,7 (тобто 70% вірогідності), при потужності 10Вт біля 0,28 або 28%. Враховуючи відстань розміщення комплексів від переднього краю, вплив електромагнітного випромінювання обладнання техніки, розривів, прольотів БПЛА, роботи цивільної інфраструктури данні розрахунки будуть суттєво зменшені до кількох відсотків.

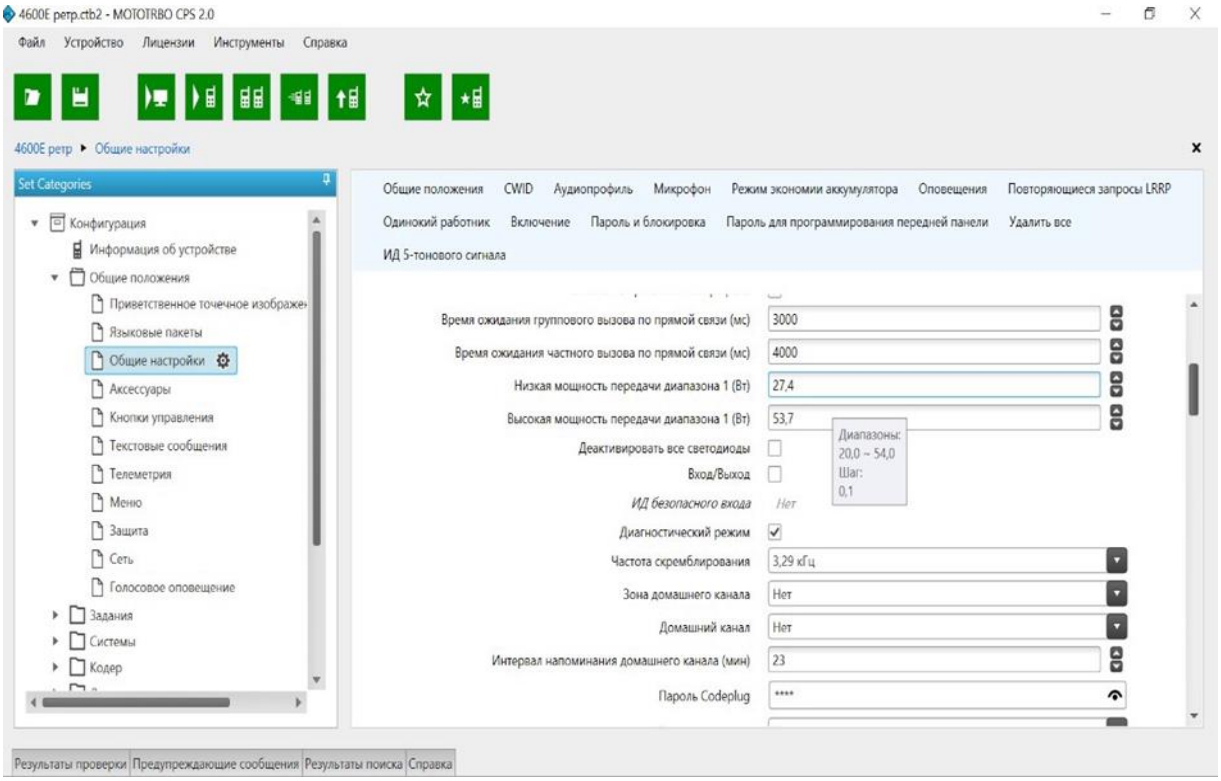



**Рис. 8** Встановлення рівня потужності в розділі «Загальні налаштування».

Третя рекомендація по протидії засобам РЕЗ та РЕБ противника, це застосування шифрування сигналів за алгоритмом AES-256 (рис.9). При проведенні перехоплення сигналів противник проводить ідентифікацію по технічним характеристикам радіозасобів, приналежності до тактичного підрозділу, за даними взаємодії с іншими об’єктами. Дешифрував сигнал можливо встановити склад угрупування сил та засобів на визначеному напрямку. Запропоноване використання алгоритму AES-256, оскільки алгоритм шифрування 40 біт є швидко декодованим комерційним алгоритмом та не рекомендується для застосування в системах військового радіозв’язку. На фото відображено порядок вибору ключа шифрування в розділі безпека програми налаштування радіостанції «Motorola» DP4400E VHF AES 256, DP4800E VHF AES 256 та «Либідь К-2РБ» [3,10].

Транкінговий зв'язок на радіостанціях «Motorola» DP4400E VHF AES 256, DP4800E VHF AES 256 та інших, в Сполучених Штатах Америки використовується тільки як зв'язок спеціальних служб поліції, пожарної охорони, медичної допомоги, робітників аеропортів та залізниці, тому ці станції не мають високого рівня захисту, на відміну від військових радіозасобів. За результатами тактико-технічних характеристик, досвіду бойової експлуатації радіостанцій компанії «Harris» вважається найбільш захищеними. Станція FALCON III RF-7800M-MP (рис.10) побудована за технологією «Software-defined radio» (далі-SDR) програмно-кероване радіо і відноситься до засобів радіозв’язку, поєднаних з програмною платформою (програмним забезпечення на базі операційної системи «Windows» стандартизованому у військовому стандарті FED-STD-595B) (рис. 10) [4-10].

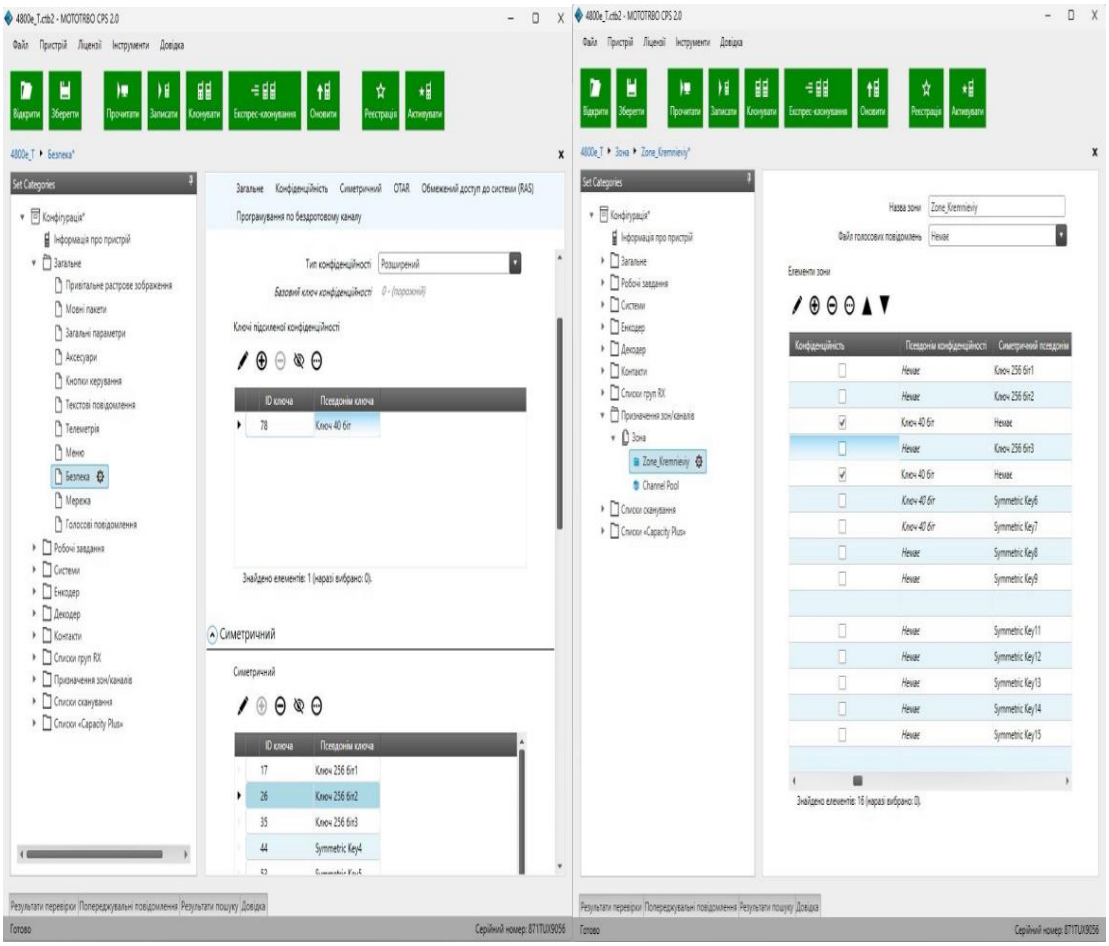


**Рис. 9** Програмування в розділі «Безпека», ключ шифрування AES 256.

Станція обладнана режим роботи MANET (Mobile AD hoc Network). MANET-бездротова децентралізована, мобільна IP мережа, що здатна до самоорганізації та незалежного пересування у різних напрямках структурованої мережі в рамках заданого плану, з метою розірвання непотрібних з'єднань та організації необхідних линків (з'єднань) до 25 частотних планів. Поєднання MANET з технологією автоматичного входження в зв'язок та передачі даних 2G ALE за військовим стандартом MIL-STD-188-141, на більш нових модернізованих станціях 3G ALE за MIL-STD-188-141B, HATO STANAG4358 надає можливість побудови планової мережі з автоматичним входження в зв'язок за командою, що значно прискорює роботу та ефективність використання радіозасобів.




**Рис. 10** Радіостанція FALCON III RF-7800M-MP.

Організації взаємодії з авіацією здійснюється за стандартизованими режими TALON CULD and Have Quick (повітря-земля) з вбудованим протоколом ALE третього покоління за STANAG-4538, для автоматичного встановлення зв'язку т передачі даних[4,6,8]. При придушенні засобами РЕБ однієї з радіомереж передача інформації буде автоматично передаватись в іншій заданій мережі.

Можливості платформи SDR радіо дають змогу формування нових технологій та видів сигналів, форм управління мереж автоматизації. При відсутності доступу інформації до каналів плану зв'язку, програмне забезпечення SDR платформи радіостанції застосовує режим псевдовипадкового переналаштування радіочастоти (далі – ППРЧ), для встановлення гарантованого каналу зв'язку. Станція зв'язку здатна зберігати в пам'яті 25 файлів конфігурації радіомереж, що дозволяє оператору швидко змінювати план зв'язку шляхом переконфігурації мереж. Станція обладнана 12-ти канальним приймачем для видачи даних бойового управління в системі АСУВ та забезпечувати синхронізацію в режимах ППРЧ, забезпечуючи безперебійний процес функціонування мережі зі здатністю до самоорганізації [4-6]. Радіостанція SDR здатна автоматично знижувати або підвищувати потужність передавача, проводячи аналіз якості сигналу. Прихованість зв'язку в радіостанціях НАТО досягається за рахунок застосування стандарту шифрування AES 256, що допущено організацією федеральних стандартів обробки інформації (FIPS) США [4,10,11].

**Висновки.** Ведення радіоелектронної боротьби та радіоелектронної розвідки є перспективними напрямками бойових дій. За допомогою яких вдається виконувати бойові завдання по знищенню повітряних цілей, виявляти командні пункти, системи ракетно-артилерійського озброєння, протиповітряних об'єктів противника. Тому необхідно розвивати данні напрямки оснащати підрозділи, за допомогою партнерів, новітніми високотехнологічними комплексами, цей напрямок є одним з головних в асиметричних діях проти ворогу, де перевага досягається за рахунок домінування в технологіях, широкому застосуванню автоматизованих систем управління. Необхідно підготовку фахівців підрозділів зв'язку на сучасних засобах радіозв'язку компанії «Harris» і «Motorola» виконувати при застосуванні комплексів РЕБ та РЕЗ.

***Література:***

1. Ласточкін Ю.І., Яригін Ю.Н., Бивших Д.М. Система показників для комплексного аналізу стану та перспектив розвитку сил та засобів радіоелектронної боротьби об'єднання Сухопутних військ, Журнал Озброєння та економіка, Москва, 1/43 2018, с.1-15.

2. Видавництво 3GIMBALS Russian Electronic Warfare Systems Analytic Insight Report, 7 June 2023, p.1-15.

3. Тактико – технічні характеристики радіостанції «Motorola» DP4400E VHF AES 256, DP4800E VHF AES 256 та «Либідь К-2РБ», ДОЛЯ і Ко, Київ, 2024 рік, с.2-28

4. Тактико – технічні характеристики FALCON III RF-7800M–MP, Radio Satcom Group, 2024 рік, ALL Right Reserver, p.2-36.

5. Романюк В.А. Мобільні радіомережі – основа побудови тактичних мереж зв'язку. Військовий інститут телекомунікації та інформатизації імені Героїв Крут, 2013, с 5- 18

6. Василенко С.В. Системи радіозв'язку з псевдовипадковим переналаштуванням робочої частоти, Інститут спеціального зв'язку та захисту інформації НТТУ «КПІ», 2023,с 3-9.

7. Згурець С.Г. В ЗСУ створюють експериментальні бойові підрозділи для тестування нових систем РЕБ , «Defense Express», Київ,2024, с 1-2.

8. Ткачук П.П. Живчук В.Л. Литвин В.В. Оборська О.В. Підхід до побудови програмного забезпечення збору, передачі та обробки розвідувальних даних в АСУ тактичної ланки. Військово – технічний збірник. Львів, 2015 №13, с 61-64

9. «Перелік прийнятих чинних стандартів НАТО, передбачених Цілями партнерства» розробленого Міністерством оборони України, 2022, пункт 21-22.

10. Birukov, Alex, and Khorvatovich, AES-192, AES-256 ASIA Cryptology 2009-vol.5912-DOI :10.1007/978-3-642-10366_7_1. p. 4-12.

11. Згурець С.Г. Цифрова епоха ЗСУ: проблеми та виклики оснащення війська системами управління тактичного рівня, «Defense Express», Київ,2023, с 1-5.

***References:***

1. Yu.I. Lastochkin, Yaryhin Y.N., Byvshikh D.M. A system of indicators for a comprehensive analysis of the state and prospects for the development of the forces and means of radio-electronic warfare of the Ground Forces, Journal of Armaments and Economics, Moscow, 1/43 2018, p.1-15.

2. Publishing House 3GIMBALS Russian Electronic Warfare Systems Analytic Insight Report, June 7, 2023, p. 1-15.

3. Tactics - technical characteristics of the radio station "Motorola" DP4400E VHF AES 256, DP4800E VHF AES 256 and "Lybid K-2RB", DOLYA and Co., Kyiv, 2024, p.2-28

4. Tactical - technical characteristics of FALCON III RF-7800M–MP, Radio Satcom Group, 2024, ALL Right Reserver, p.2-36.

5. Romanyuk V.A. Mobile radio networks are the basis for building tactical communication networks. Military Institute of Telecommunications and Informatization named after Heroes of Krut, 2013, pp. 5-18

6. Vasylenko S.V. Radio communication systems with pseudo-random reconfiguration of the operating frequency, Institute of Special Communication and Information Protection of National Technical University of Ukraine "KPI", 2023, p. 3-9. 7. Zgurets S.G. Experimental combat units are being created in the Armed Forces to test new EW systems, "Defense Express", Kyiv, 2024, pp. 1-2.

7. Zgurets S.G. Experimental combat units are being created in the Armed Forces to test new EW systems, "Defense Express", Kyiv, 2024, pp. 1-2.7.

8.Tkachuk P.P. Zhivchuk V.L. Lytvyn V.V. Oborska O.V. An approach to the construction of software for the collection, transmission and processing of intelligence data in the ACS of the tactical link. Military - technical collection. Lviv, 2015 No. 13, pp. 61-64

9. "List of adopted current NATO standards, provided by the Partnership Goals" developed by the Ministry of Defense of Ukraine, 2022, paragraphs 21-22.

10. Birukov, Alex, and Khorvatovich, AES-192, AES-256 ASIA Cryptology 2009-vol.5912-DOI :10.1007/978-3-642-10366_7_1. r. 4-12.

11. Zgurets S.G. The digital era of the Armed Forces: problems and challenges of equipping the army with tactical level control systems, "Defense Express", Kyiv, 2023, pp. 1-5.

*УДК 623.451*

*https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-5(5)-57-66*

**Ліцман Андрій Миколайович** кандидат технічних наук, доцент, начальник науково-дослідного відділу наукового супроводження стрільби та управління вогнем артилерії та ракетними ударами, Науково-дослідний центр ракетних військ і артилерії, м. Суми, тел.: (0542) 22-16-65, https://orcid.org/0000-0003-3496-2745.

**Кучерявенко Ігор В'ячеславович** начальник науково-дослідної лабораторії теорії стрільби артилерії та пусків ракет науково-дослідного відділу наукового супроводження стрільби та управління вогнем артилерії та ракетними ударами, Науково-дослідний центр ракетних військ і артилерії, м. Суми, тел.: (0542) 22-16-65, https://orcid.org/0000-0002-0226-0389

# УДОСКОНАЛЕНА МЕТОДИКА СКЛАДАННЯ ТАБЛИЦЬ СТРІЛЬБИ ДЛЯ АРТИЛЕРІЙСЬКИХ СИСТЕМ, ЩО ЗАСТОСОВУЮТЬ БОЄПРИПАСИ ЗВИЧАЙНОГО СПОРЯДЖЕННЯ

**Анотація.** Широкомасштабна збройна агресія російської федерації проти України створила передумови до надання країнами-партнерами значної кількості артилерійських систем та боєприпасів іноземного виробництва. Наразі, іноземні артилерійські системи постачаються не тільки зі штатними боєприпасами, а й з боєприпасами, які мають сумісні конструктивні характеристики та не мають таблиць стрільби (ТС) ними, що призводить до необхідності їх складання. Потреба у складанні таблиць стрільби також існує при використанні боєприпасів іноземного виробництва артилерійськими системами, що перебувають на озброєнні Збройних Сил України.

Існуючі підходи до складання таблиць стрільби не задовольняють вимогам сьогодення у зв'язку зі значними витратами часу та ресурсного забезпечення. Це призвело до необхідності пошуку шляхів вирішення даного протиріччя. Одним з таких шляхів є вивчення та впровадження досвіду зарубіжних партнерів з даного питання. Таким чином виникла необхідність у вивченні підходів та стандартів до складання таблиць стрільби, які використовуються в країнах-членах НАТО. У той же час, проведення досліджень у цьому напрямку відповідає стратегічному курсу держави на набуття повноправного членства України в Європейському Союзі та в Організації Північноатлантичного договору. Перш за все це стосується переходу на сумісне програмне забезпечення щодо складання ТС, визначення установок для стрільби, управління вогнем тощо. При цьому основна увага під час складання таблиць стрільби приділяється створенню математичних моделей руху боєприпаса по траєкторії, досконалість яких якраз і надає можливість до зменшення ресурсного забезпечення. У статті наведено удосконалену методику складання таблиць стрільби для артилерійських систем, що застосовують боєприпаси звичайного спорядження та грунтується на удосконаленій математичній моделі руху боєприпаса по траєкторії.

**Ключові слова:** таблиці стрільби, аеродинамічні коефіцієнти, балістичні властивості, математична модель руху боєприпаса по траєкторії.

**Litsman Andriy Mykolayovych** candidate of technical sciences, docent, head of the research department of scientific support of firing and control of artillery fire and rocket strikes of the Scientific research center of missile forces and artillery, Sumy, tel.: (0542) 22-16-65, https://orcid.org/0000-0003-3496-2745.

**Kucheryavenko Igor Vyacheslavovych** head of the research laboratory of the theory of artillery firing and rocket launches of the research department of scientific support of firing and control of artillery fire and rocket strikes of the Scientific research center of missile forces and artillery, Sumy, tel.: (0542) 22-16-65, https://orcid.org/0000-0002-0226-0389

## IMPROVED METHODOLOGY FOR COMPILATION OF FIRE TABLES FOR ARTILLERY SYSTEMS USING CONVENTIONAL AMMUNITION

**Abstract.** The large-scale armed aggression of the Russian Federation against Ukraine has created the prerequisites for the provision by partner countries of a significant number of artillery systems and ammunition of foreign production. Currently, foreign artillery systems are supplied not only with standard ammunition, but also with ammunition that has compatible design characteristics and does not have firing tables (FT) for them, which leads to the need to compile them. The need to compile firing tables also exists when using foreign-made ammunition by artillery systems in service with the Armed Forces of Ukraine.

Existing approaches to compiling firing tables do not meet today's requirements due to significant time and resource costs. This has led to the need to find ways to resolve this contradiction. One of such ways is to study and implement the experience of foreign partners on this issue. Thus, there was a need to study the approaches and standards for compiling firing tables used in NATO member states. At the same time, conducting research in this direction corresponds to the strategic course of the state for the acquisition of full membership of Ukraine in the European Union and the North Atlantic Treaty Organization. First of all, this concerns the transition to compatible software for compiling FT, determining firing installations, fire control, etc. At the same time, the main attention when compiling firing tables is paid to the creation of mathematical models of ammunition movement along the trajectory, the perfection of which makes it possible to reduce resource provision. The article presents an improved methodology for compiling firing tables for artillery systems that use conventional ammunition and is based on an improved mathematical model of ammunition movement along the trajectory.

**Keywords:** firing tables, aerodynamic coefficients, ballistic properties, mathematical model of movement of ammunition along the trajectory.

**Постановка проблеми.** Складання таблиць стрільби для артилерійських систем є складним процесом. Постійно проводиться пошук шляхів з удосконалення підходів та методик їх складання. Найпоширенішим методом, який застосовується у методиках складання таблиць стрільби (далі – ТС) є дослідно-теоретичний [1]. Тобто методика складається з двох основних складових:

проведення табличних стрільб для визначення початкових швидкостей і координат розривів на різних зарядах та кутах підвищення;

проведення розрахунків за допомогою математичних моделей руху боєприпаса по траєкторії основних та поправочних даних, що містяться в ТС.

Отже, існує актуальне завдання стосовно розроблення удосконаленої методики складання таблиць стрільби з метою зменшення обсягу проведення табличних стрільб за рахунок удосконалення математичної моделі руху боєприпаса по траєкторії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз літератури та матеріалів публікацій щодо методик складання ТС [1, 2], свідчить, що до повномасштабного вторгнення російської федерації на територію України даному питанню приділялася не значна увага саме у напрямку зменшення ресурсного забезпечення складання ТС в сучасних умовах ведення бойових дій.

**Мета статті –** розробити удосконалену методику складання ТС, яка дозволить набути спроможностей у складанні ТС з мінімальним ресурсним забезпеченням з урахуванням підходів та стандартів країн-членів НАТО.

**Виклад основного матеріалу.** Удосконалення методики складання таблиць стрільби для зменшення обсягу табличних стрільб можна здійснити лише за рахунок удосконалення математичної моделі руху боєприпаса по траєкторії. Це пов'язано з тим, що існуюча математична модель руху потребує значної кількості практичних стрільб для підбирання коефіцієнта форми боєприпаса. При цьому відомо, що коефіцієнт форми залежить від кута прицілювання і початкової швидкості боєприпаса, що і визначає необхідність проведення табличних стрільб на п'ятьох кутах прицілювання та на всіх можливих зарядах.

Удосконалена математична модель руху боєприпаса по траєкторії повинна містити рівняння, що описують його поступальний і обертальний рух, дію гравітації, а також вплив опору повітря та інших додаткових чинників таких як: сила Магнуса, сила Каріоліса, обертання Землі.

Тому пропонується наступна система диференційних рівнянь для удосконаленої математичної моделі руху боєприпаса:

$$\frac{dx}{dt} = V_x, \frac{dy}{dt} = V_y, \frac{dz}{dt} = V_z. \quad (1)$$

Ці рівняння описують зміну положення снаряда по осях X, Y, Z.

Рівняння для зміни швидкостей:

$$\frac{dV_x}{dt} = -\frac{1}{m} \cdot D \cdot V \cdot \frac{V_x}{V}, \frac{dV_y}{dt} = -g - \frac{1}{m} \cdot D \cdot V \cdot \frac{V_y}{V}, \frac{dV_z}{dt} = -\frac{1}{m} \cdot D \cdot V \cdot \frac{V_z}{V}, \quad (2)$$

де: $V_x$, $V_y$, $V_z$ – швидкості снаряда по відповідних осях;

$V$ – результуюча швидкість снаряда;

$D$ – аеродинамічна сила опору повітря;

$m$ – маса снаряда;

$g$ – прискорення вільного падіння.

Рух навколо осей (обертальні ступені свободи):

$$\frac{d\phi}{dt} = \omega_x + \omega_z sin(\theta) \quad (3)$$

$$\frac{d\theta}{dt} = \omega_y + \omega_z \cos(\theta) sin(\phi) \quad (4)$$

де: $\phi$ – кут крену;

$\theta$ – кут тангажу;

$\omega_x$, $\omega_y$, $\omega_z$ – кутові швидкості по відповідним осям.

Ці рівняння описують, як змінюються кути обертання снаряда в процесі польоту.

Ключові сили та моменти, які враховуються в математичній моделі:

гравітація$(g)$ – прискорення вільного падіння;

аеродинамічні сили – опір повітря, що залежить від швидкості снаряда та його форми;

обертальні моменти – важливі для боєприпасів, що стабілізуються шляхом обертання навколо своєї осі.

Отже, удосконалена методика складання таблиць стрільби для артилерійських систем базується на удосконаленій математичній моделі руху боєприпаса по траєкторії, яка повинна враховувати значну кількість зовнішніх факторів. Блок-схему удосконаленої математичної моделі руху боєприпаса по траєкторії наведено на рис. 1.

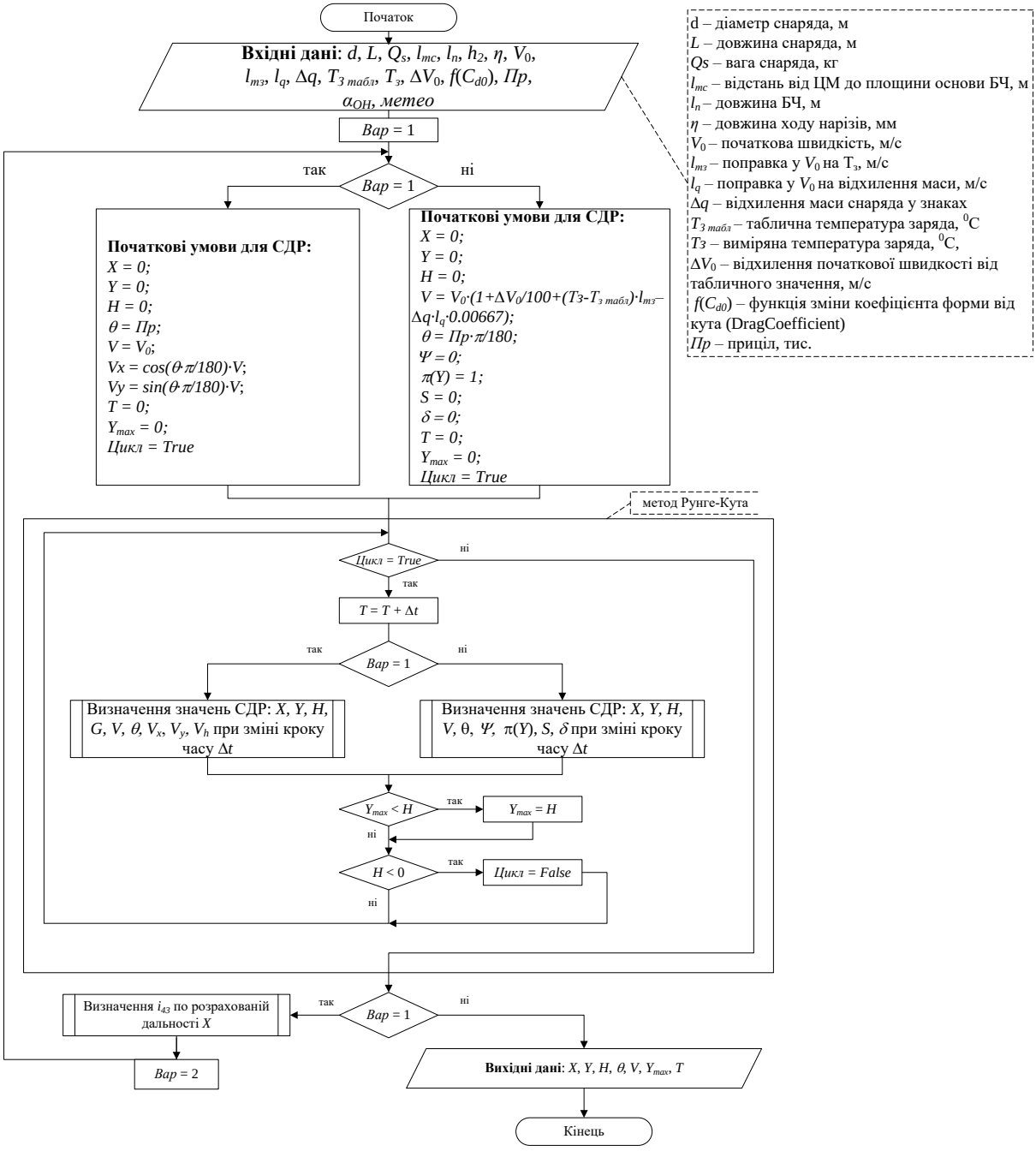



**Рис. 1** Блок-схема удосконаленої математичної моделі руху боєприпаса по траєкторії

Для функціонування даної удосконаленої математичної моделі руху боєприпаса по траєкторії визначаються балістичні характеристики, що включають розрахунки опору тиску кожної складової частини боєприпаса.

Опір боєприпаса складається з двох частин: опору тиску та опору тертя. Сумарний коефіцієнт лобового опору $C_{D_0}$ остаточно отримується, як сума відповідних, окремо розрахованих компонентів опору тиску та опору тертя, отриманого для всієї поверхні.

Блок-схему удосконаленої методики складання таблиць стрільби наведено на рис. 2.

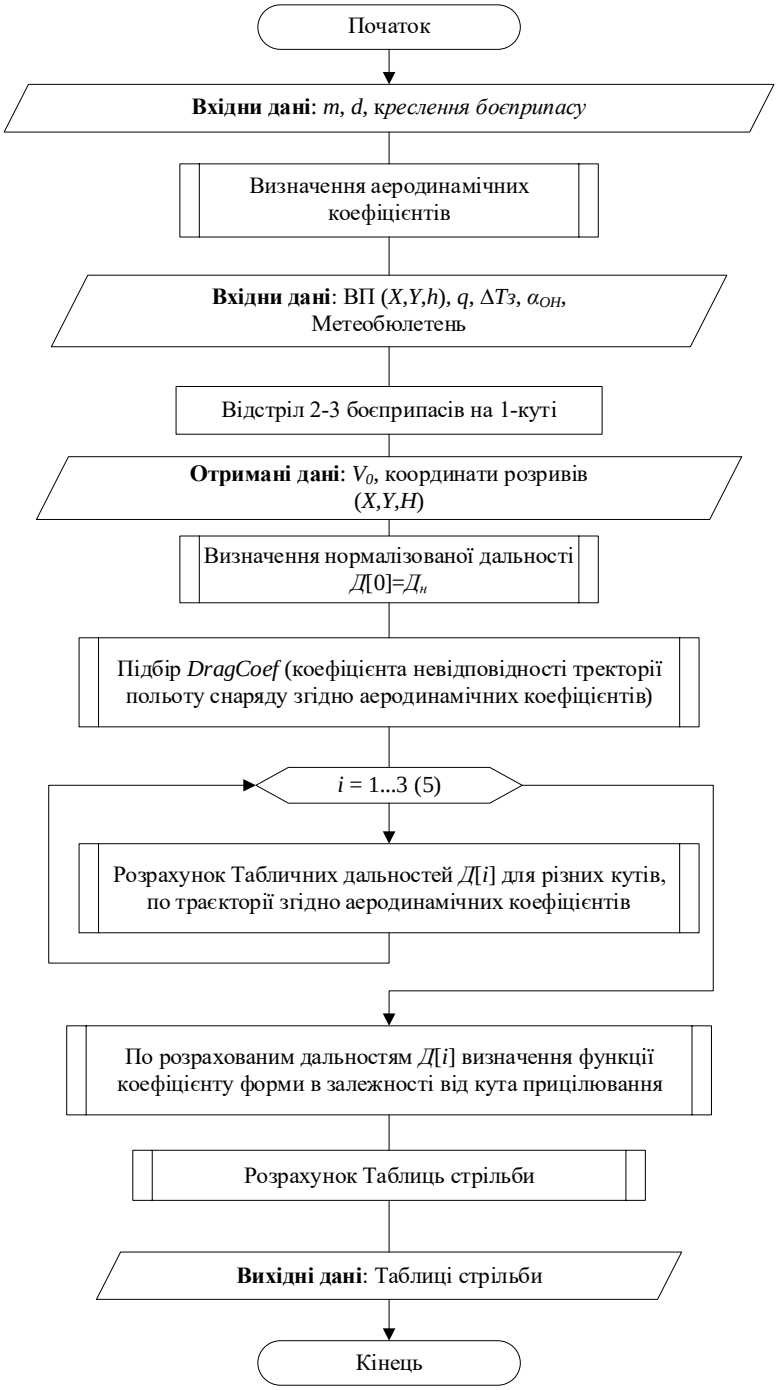



**Рис. 2** Блок-схема удосконаленої методики складання таблиць стрільби для артилерійських систем, що застосовують боєприпаси звичайного спорядження

Відповідно до наведеної блок-схеми, удосконалена методика включає наступні етапи:

1. Отримання вхідних даних для визначення аеродинамічних коефіцієнтів снаряда (міни).

Для цього проводиться вимірювання масо-габаритних характеристик снаряда (міни):

діаметр основної частини (калібр) снаряда (міни), $d$ ;

загальну довжину снаряда (міни), $L$ ;

вагу снаряда (міни), $Q_s$ ;

довжину носової частини, $l_n$;

довжину елементів носової частини, $l_{n_{1...3}}$;

довжину основної частини, $l_c$;

довжину базового конуса, $l_{bt}$;

довжина хвостової частини, $l_{tb}$;

діаметр елемента носової частини, $d_{n_{0...3}}$;

довжина від носової частини до початку стабілізаторів, $l_{an}$;

довжина стабілізаторів, $l_w$;

висота стабілізаторів, $h_w$;

довжина від носової частини до центра мас міни, $l_{mc}$.

Основні геометричні показники, які необхідно виміряти для снаряда наведено на рис. 3, а для міни – на рис. 4.

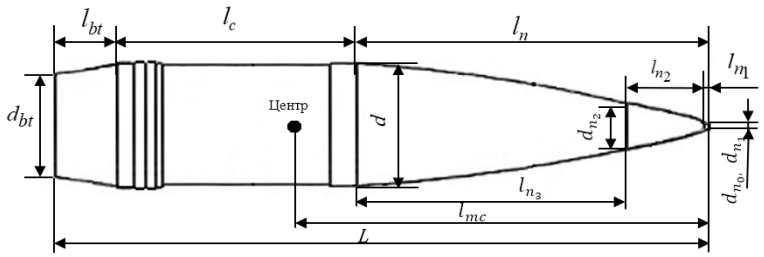



**Рис. 3** Основні геометричні показники снарядів, які необхідні для розрахунку ТС

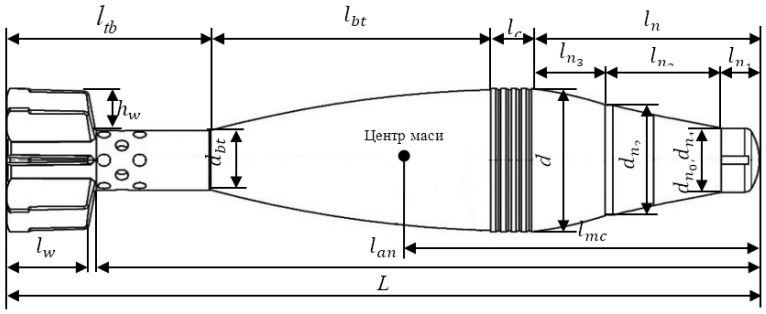



**Рис. 4** Основні геометричні показники мін, які необхідні для розрахунку ТС

2. Визначення аеродинамічних коефіцієнтів снаряда (міни).

Використовуючи програмне забезпечення, розроблене фахівцями Науково-дослідного центру ракетних військ і артилерії (далі – НДЦ РВіА), виміряні основні масо-габаритні та геометричні дані снаряда (міни), формується файл з аеродинамічними коефіцієнтами, які діють на боєприпаси у польоті.

3. Проведення табличних стрільб:

а) визначаються метеорологічні умови стрільби за допомогою метеостанції шляхом зондування атмосфери до висоти 30 км кожні 3 години (у разі відсутності метеостанції можна використовувати метеорологічний бюлетень, складений за допомогою ПК “Кропива” кожну годину);

б) визначаються балістичні дані пострілів:

температура зарядів $(t_з)$ з точністю 0,5° С не більше ніж за 15 хв. до початку відстрілу;

вагові знаки снаряда (міни);

початкова швидкість снаряда (міни) з точністю не менше 0,1% $V_0$, використовуючи систему вимірювання дульної швидкості типу SL-520PE;

в) проводяться стрільби на куті підвищення, що відповідає на 2/3 максимальної дальності стрільби залежно від типу артилерійської системи:

для гармат (φ від 0 до 45°) α = 35°;

для гаубиць (φ від 0 до 75°) α = 35°;

для мінометів (φ від 45 до 85°) α = 60°.

Стрільби проводяться в один день по 2-4 снаряди (міни) для визначених зарядів, тривалість серії пострілів не повинна перевищувати 30 хв. Перед заліковими пострілами призначаються 1-2 прогрівочні постріли. Якщо відхилення по дальності між двома заліковими пострілами більше 100 м, призначається третій постріл для точного визначення центру групи розривів (далі – ЦГР). У разі нерозриву снаряда, або розрив був непомічений – може призначатися четвертий постріл для надійної засічки ЦГР;

г) визначаються координати розривів за допомогою спряженого спостереження або за допомогою супутникового навігаційного обладнання (планшета зі встановленим ПК "Кропива") з круговою помилкою не більше 1 м.

4. Обробляються результати табличних стрільб:

а) визначається "нормалізована дальність" $\left(Д[0] = Д_н\right)$ за результатами 2-х зістрілів або ЦГР з 3-х зістрілів на одному куті прицілювання при однакових метеорологічних умовах:

по координатах вогневої позиції (далі – ВП) та розривів вирішуючи обернену геодезичну задачу (далі – ОГЗ) визначаємо дальність до розривів $Д_1$ та кут до розривів $a_1$;

за допомогою диференційних рівнянь руху центру мас снаряда розраховуються табличні поправки $\Delta Z_W$, $\Delta X_W$, $\Delta X_t$, $\Delta X_H$, $\Delta X_{v0}$, $\Delta X_q$, $\Delta X_{Tз}$ та висота траєкторії $Y_s$;

після цього розраховуються поправки:

за дальністю:

$$\Delta X_{W_i} = 0.1 \cdot \Delta X_W \cdot W_X \ ; \quad (5)$$

$$\Delta X_{ti} = 0.1 \cdot \Delta X_t \cdot \Delta t \, ; \quad (6)$$

$$\Delta X_{hi} = 0.1 \cdot \Delta X_h \cdot \Delta H \, ; \quad (7)$$

$$\Delta X_{V0i} = \Delta X_{V0} \cdot \Delta V_0 \, ; \quad (8)$$

$$\Delta X_{qi} = \Delta X_q \cdot \Delta q \, ; \quad (9)$$

$$\Delta X_{Tзi} = 0.1 \cdot \Delta X_{Tз} \cdot \Delta t_з \, ; \quad (10)$$

за напрямком:

$$\Delta Z_{Wi} = 0.1 \cdot \Delta X_Z \cdot \Delta W_Z \, ; \quad (11)$$

сумарна поправка дорівнює:

$$\Delta X_{сум} = \Delta X_{Wi} + \Delta X_{ti} + \Delta X_{hi} + \Delta X_{V0i} + \Delta X_{qi} + \Delta X_{Tзi} \, ; \quad (12)$$

нормалізована дальність складає:

$$Д_{норм} = Д_{досл} + \Delta X_{сум} \, . \quad (13)$$

б) підбирається коефіцієнт невідповідності розрахованої траєкторії польоту снаряда практично отриманій (*DragCoef*), як для нормалізованої дальності, так і з урахуванням метеорологічних умов:

згідно всіх вхідних даних методом послідовних наближень підбирається коефіцієнт форми, починаючи зі значення, що дорівнює 1. Розраховуються диференційні рівняння траєкторії польоту снаряда до повного збігу нормалізованої дальності з дальністю математичної моделі траєкторії снаряда;

отриманий коефіцієнт форми тестується на емуляторі стрільби реальних даних з урахуванням метеорологічних умов, початкової швидкості, відхилення ваги, відхилення швидкості, температури заряду, різниці висот (за необхідності робляться коректури коефіцієнта форми для співпадіння отриманих значень з реальним значеннями розривів).

5. Визначаються табличні дальності *Д[i]* для решти кутів по розрахунковим траєкторіям з урахуванням аеродинамічних коефіцієнтів:

використовуючи програмне забезпечення з математичного моделювання руху боєприпаса по траєкторії, розроблене фахівцями НДЦ РВіА, здійснюється розрахунок траєкторій для інших кутів прицілювання залежно від типу артилерійської системи:

а) для гармат (φ від 0 до 45°) α = 15°, 25°, 45°;

б) для гаубиць (φ від 0 до 75°) α = 15°, 25°, 45°, 65°;

в) для мінометів (φ від 45 до 85°) α = 45°, 50°, 80°.

Розрахунок траєкторій, якщо кути прицілювання α = 5° і менше – не проводяться.

6. Виконуються розрахунки у програмному комплексі “Автоматизована система створення таблиць стрільби”, розробленому фахівцями НДЦ РВіА:

а) проводиться згладжування функції коефіцієнта форми снаряда (міни) для артилерійської системи відповідно до її ТТХ:

використовуючи отримані значення коефіцієнта форми снаряда на відстріляному та розрахованих кутах прицілювання визначається функція залежності для всіх можливих кутів від мінімального прицілу до максимального $i = f(\varphi)$;

для визначення даної функції використовується поліноміальна апроксимація:

$$y = a_0 + a_1 \cdot x + a_2 \cdot x^2 + a_3 \cdot x^3 + ... + a_N \cdot x^N ; \quad (30)$$

б) розраховуються основні та допоміжні табличні дані шляхом розв’язання системи диференціальних рівнянь (СДР):

дальність до цілі:

$$Д_B^{Ц} = Y_2^i ;$$

установка прицілу, задається в циклі:

$$П_B^{Ц} ;$$

поправка на деривацію:

$$Z = \frac{Y_3^i \cdot 955}{Y_2^i} ;$$

час польоту снаряда:

$$t_C = t_i ;$$

кут прицілювання:

$$a_{град} = Trunc\left( П_B^{Ц} /100 * 6 \right)$$

$$a_{мин} = Frac\left( П_B^{Ц} \right) \cdot 0.6 ;$$

кут падіння:

$$\theta_C = Y_5^i \cdot 180 / \pi ;$$

кінцева швидкість:

$$V_C = Y_4^i ;$$

висота траєкторії, яка визначається знаходженням максимуму $Y_1^i$: в розрахунку Рунге-Кута: $Y_S = Y_1^i \max ;$

зміна дальності при зміні прицілу на одну тисячну – $\Delta X_{тис}$ яка розраховується шляхом додаткового розрахунку СДР при вхідних даних $П_B^Ц = П_B^Ц + 1$; $\Delta X_{тис} = Y_{2нов}^i - Y_2^i$;

поправка на боковий вітер швидкістю 10 м/с – $\Delta Z_W$, яка розраховується шляхом додаткового розрахунку СДР при вхідних даних $W_Z = 10$; $\Delta Z_W = \frac{Y_3^i \cdot 955}{Y_2^i} - \frac{Y_{3нов}^i \cdot 955}{Y_{2нов}^i}$;

поправка на продольний вітер швидкістю 10 м/с – $\Delta X_W$, яка розраховується шляхом додаткового розрахунку СДР при вхідних даних $W_X = 10$; $\Delta X_W = Y_2^i - Y_{2нов}^i$;

поправка дальності на зміну тиску повітря на 10 мм рт. ст. – $\Delta X_H$, яка розраховується шляхом додаткового розрахунку СДР при вхідних даних $\Delta H_0 = 10$; $\Delta X_H = Y_2^i - Y_{2нов}^i$;

поправка дальності на зміну температури повітря на 10° – $\Delta X_T$, яка розраховується шляхом додаткового розрахунку СДР при вхідних даних $\Delta T = 10$; $\Delta X_T = Y_2^i - Y_{2нов}^i$;

поправка дальності на зміну температури заряда на 10° – $\Delta X_{T_З}$, яка розраховується шляхом додаткового розрахунку СДР при вхідних даних $Тз = 25$; $\Delta X_{ТЗ} = Y_2^i - Y_{2нов}^i$;

поправка дальності на зміну початкової швидкості на 1% – $\Delta X_{V0}$, яка розраховується шляхом додаткового розрахунку СДР при вхідних даних $V_0 = V_0 - V_0 \cdot 0.01$; $\Delta X_{V0} = Y_2^i - Y_{2нов}^i$;

поправка дальності на зміну ваги снаряда на один знак – $\Delta X_q$, яка розраховується шляхом додаткового розрахунку СДР при вхідних даних $dq = 1$; $\Delta X_q = Y_2^i - Y_{2нов}^i$.

7. Формуються таблиці стрільби:

для нормальних (табличних) умов стрільби проводиться розрахунок диференційних рівнянь від мінімального прицілу до максимального з кроком 0,1…0,5 тис (мілс);

для кожного кута прицілювання розраховуються дані: дальність, кінцева швидкість, кут падіння, деривація, час польоту, висота траєкторії та записується в масиви;

змінюючи початкові параметри: початкову швидкість, атмосферний тиск, швидкість вітру, вагові знаки, розраховуються відповідні табличні поправки;

після закінчення розрахунку для всіх можливих кутів формуються масиви параметрів і поправок;

в отриманих масивах залишаються ті рядки, які відповідають значенням дальності з заданим кроком таблиць стрільби (200 м);

результати оформлюється у вигляді таблиць стрільби.

Наведена вище методика реалізована в автоматизованій системі для створення таблиць стрільби, розробленій у НДЦ РВіА.

**Висновки.** Розроблення удосконаленої методики складання таблиць стрільби для артилерійських систем, що застосовують боєприпаси звичайного спорядження дозволило набути спроможностей щодо складання скорочених тимчасових таблиць стрільби з достатньою точністю, використовуючи значно меншу кількість боєприпасів у найкоротші терміни. Дана удосконалена методика практично застосовується робочою групою з дослідження балістичних властивостей боєприпасів, яка підтверджує скорочення часу на складання таблиць стрільби у 3 рази та витрату боєприпасів не менше ніж в 10 разів порівняно з повною методикою, яка викладена в [1].

***Література:***

1. Типова методика створення таблиць стрільби артилерійських систем: метод. посіб./ П. В. Полениця, І.В. Науменко, О.М. Шийко, В. М. Сай. – Суми: НДЦ РВіА, 2019. – 132 с.
2. The lieske modified point mass and five degrees of freedom trajectory models / NATO standard AOP-4355 / Edition A, version 1, september 2017. – 131 c.

***References:***

1. Polenicja, P. V. , Naumenko, I.V. , Shijko, O.M. , Saj, V. M. (2019). *Tipova metodika stvorennja tablic' stril'bi artilerijs'kih sistem [Typical methodology for creating artillery systems firing tables]*. Sumi: NDC RviA [in Ukrainian].
2. *The lieske modified point mass and five degrees of freedom trajectory models* / NATO standard AOP-4355 / Edition A, version 1, september 2017 [in English].

*УДК 327.5 (470+571) (73)*

*https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-5(5)-67-72*

**Мироненко В'ячеслав Володимирович** кандидат технічних наук, старший науковий співробітник, Центр воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України ім. І. Черняховського, https://orcid.org/0000-0003-0236-4134

## МІЖНАРОДНА РЕГІОНАЛЬНА ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЯ ПРОТИДІЇ РОЗПОВСЮДЖЕННЮ І КОНТРОЛЮ НАД РАКЕТНО-ЯДЕРНИМИ ОЗБРОЄННЯМИ

**Анотація.** У статті проведено дослідження особливостей становлення та формування міжнародної регіональної інституціоналізації протидії розповсюдженню і контролю над ракетно-ядерними озброєннями, а також подано характеристику особливостей ефективності різних міжнародних регіональних інституцій у процесі їх функціонування. У результаті дослідження застосовувався міждисциплінарний методологічний підхід, коли було застосовано формально-логічний і доктринальний методи, системно-функціональний, а також порівняльний (компаративний) методи дослідження. Складність методології пояснюється відсутністю фундаментальних наукових досліджень цієї проблематики. У статті констатовано, що об'єктом уваги вчених дана проблематика стала в основному у зарубіжних концепціях, українські вчені вкрай мало приділили увагу проблемам міжнародної регіональної інституціоналізації протидії розповсюдженню і контролю над ракетно-ядерними озброєннями.

Результатом дослідження стала характеристика міжнародних регіональних інституцій та їх порівняльний аналіз. Здійснено аналіз таких систем, як ініціатива Європейського Союзу (Європейська стратегія безпеки) та її інституційні форми, їх ефективність; латиноамериканська організація OPANAL, форми і методи її функціонування, зокрема у сфері контролю над нерозповсюдженням ракетно-ядерних озброєнь у латиноамериканському регіоні, а також для порівняння системно-функціональних сладових подано характеристику інших систем. Представлено форми і методи, які використовуються даними інституціями, подано аналіз міжнародно-правових актів, положення яких лягли у основу функціонування міжнародних регіональних безпекових організацій. У статті доведено, що ступінь ефективності міжнародних регіональних інституцій не рівномірна і акцентовано увагу на потребі підвищення державно-приватного партнерства у сфері міжнародної безпеки загалом і протидії поширенню ракетно-ядерних озброєнь зокрема.

**Ключові слова:** ракетно-ядерні озброєння, Європейська стратегія безпеки, МАГАТЕ, OPANAL, державно-приватне партнерство.

**Myronenko Vyacheslav Volodymyrovych** candidate of technical sciences, senior researcher, Military and Strategic Research Centre National University of Defense of Ukraine. I. Chernyakhovsky, https://orcid.org/0000-0003-0236-4134

## INTERNATIONAL REGIONAL INSTITUTIONALIZATION FOR COUNTERPROLIFERATION AND CONTROL OVER NUCLEAR ROCKET WEAPONS

**Abstract.** The article studies the features of the formation and formation of the international regional institutionalization of countering the proliferation and control of nuclear missile weapons, and also describes the characteristics of the effectiveness of various international regional institutions in the process of their functioning. As a result of the study, an interdisciplinary methodological approach was used, when formal-logical and doctrinal methods, system-functional, as well as comparative

(comparative) research methods were applied. The complexity of the methodology is explained by the lack of basic scientific research on this issue. The article states that this problem has become the object of attention of scientists mainly in foreign concepts, Ukrainian scientists have paid very little attention to the problems of international regional institutionalization of countering the proliferation and control of nuclear missile weapons.

The result of the study was the characteristics of international regional institutions and their comparative analysis. The analysis of such systems as the initiative of the European Union (European Security) and its institutional forms, their effectiveness was carried out; the Latin American organization OPANAL, forms and methods of its functioning, in particular in the field of control over the non-proliferation of nuclear missiles in the Latin American region, as well as for comparison of system-functional malt systems, the characteristics of other systems are presented. The forms and methods used by these institutions are presented, the analysis of international legal acts, the provisions of which formed the basis for the functioning of international regional security organizations, is presented. The article proves that the degree of effectiveness of international regional institutions is not uniform and focuses on the need to increase public-private partnership in the field of international security in general and counteracting the proliferation of nuclear missile weapons in particular.

**Keywords:** nuclear missiles, European Security Strategy, IAEA, OPANAL, public-private partnership.

**Постановка проблеми.** У різних регіонах планети суспільна зумовленість врегулювання проблеми обмеження розповсюдження ракетно-ядерних озброєнь набула неоднорідного імпульсу, що стало причиною, безсумнівно – різними особливостями політичної культури населення. Варто відзначити, що економічно нерозвинені регіони планети проявляють ініціативу без'ядерного статусу поряд з провідними країнами світу, що говорить про високий соціально-культурний потенціал осмислення спільних проблем людства. Саме така позиція є ключом до парадигми міжнародної регіональної інституціоналізації протидії розповсюдженню і контролю над ракетно-ядерними озброєннями. З огляду на підвищену міжнародну і національну актуальність проблеми недопущення поширення і застосування ракетно-ядерних озброєнь, дана проблематика є важливим напрямом наукових досліджень у контексті узагальнення міжнародного регіонального досвіду протидії розповсюдженню ядерної зброї загалом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження особливостей міжнародної регіональної інституціоналізації протидії розповсюдженню і контролю над ракетно-ядерними озброєннями стало предметом наукової уваги здебільшого зарубіжних вчених, серед яких варто назвати таких як Л. Дансен, Дж. Редік, Г. Мюллєр, О. Трьонерт, С. Портела, І. Ентоні тощо. Вчені, досліджуючи різні регіональні системи протидії і контролю над розповсюдженням ядерної зброї, недостатньо уваги приділили порівняльним аспектам форм і методів контролю та, відповідно, ступеню ефективності функціонування регіональних систем. Вітчизняні вчені вкрай мало приділили уваги даній проблематиці, тому можна обгрунтовано констатувати, що в Україні проблематика міжнародних регіональних інституцій протидії розповсюдженню і контролю над ракетно-ядерними озброєннями є здебільшого недослідженою.

**Мета і завдання статті.** Метою даної статті є дослідження особливостей становлення і розвитку міжнародної регіональної інституціоналізації протидії розповсюдженню і контролю над ракетно-ядерними озброєннями. Завданням статті є характеристика особливостей ефективності різних міжнародних регіональних інституцій у процесі їх функціонування.

**Методи дослідження.** З урахуванням порівняно невеликої кількості наукових розвідок у сфері міжнародної регіональної інституціоналізації протидії розповсюдженню і контролю над ракетно-ядерними озброєннями методологія дослідження даної проблематики тільки формується. Вивчення положень міжнародного законодавства послуговувалось формально-логічним і доктринальним методами, водночас системно-функціональний метод дослідження надав можливість здійснити аналіз системи міжнародних інституцій. Їх будови та реалізації

контрольно-наглядової та іншої діяльності. Водночас порівняльний метод забезпечив порівняння ефективності і результативності міжнародних регіональних інституцій, співставлення загальних і відмінних рис їх функціонування.

**Результати дослідження.** У сучасній системі міжнародної безпекової політики окрім міжурядових міжнародних організацій у сиситемі інституціоналізації контролю та обмеження виробництва та незастосування ракетно-ядерного озброєння велике значення слід надати регіональним міжурядовим організаціям, серед яких провідне місце належить Європейському Союзу.

Витоки ролі ЄС у ядерному нерозповсюдженні сягають Євратому, одному з первісних співтовариств, якому було доручено, серед іншого, керувати внутрішнім ринком урану [1]. Незважаючи на те, що Євратом був створений для запобігання поширенню та розвитку цивільної ядерної енергетики насамперед серед членів Європейського економічного співтовариства, він міг взаємодіяти ззовні, оскільки був наділений правосуб'єктністю. З цією метою він надав допомогу діяльності Міжнародного агентства з атомної енергії (МАГАТЕ) у галузі ядерних гарантій. Зовнішня роль Європейського співтовариства (ЄС) у сфері нерозповсюдження зародилася ще 1981 року, коли Рада заснувала робочу групу з ядерних питань у контексті Європейського політичного співробітництва (ЄРС), в рамках якої держави-члени почали координувати національні позиції на міжнародних форумах. Спочатку робоча група підготувала кілька спільних заяв на форумах ООН та Групи ядерних постачальників (ГЯП) щодо гарантій та передачі ядерних технологій.

У грудні 2003 р. глави держав та урядів Європейського союзу (ЄС) прийняли Європейську стратегію безпеки (ЄСБ), в якій поширення зброї масового знищення було визначено як ключову загрозу ЄС. У грудні 2003 р. ЄС також ухвалив Стратегію проти розповсюдження зброї масового знищення (Стратегія ЗМЗ), в якій викладаються заходи, які в ідеалі повинні використовуватися для запобігання розповсюдженню [2]. Ці документи були призначені для того, щоб помістити всю широкомасштабну діяльність, що здійснюється різними частинами ЄС – Європейською комісією, Радою Європейського Союзу та державами-членами – в єдину структуру і тим самим підвищити їхню узгодженість та ефективність [3].

Проте Глобальна стратегія підтверджує наступність існуючих напрямків дій, зокрема у документі констатовано, що: «…ЄС рішуче підтримуватиме розширення членства, універсалізацію, повне виконання та забезпечення дотримання багатосторонніх договорів та режимів у галузі роззброєння, нерозповсюдження та контролю над озброєннями. Ми будемо використовувати всі наявні у нашому розпорядженні засоби для надання допомоги у врегулюванні криз поширення, як ми успішно зробили щодо іранської ядерної програми. ЄС братиме активну участь у режимах експортного контролю, зміцнюватиме загальні правила, що регулюють експортну політику держав-членів щодо військового, у тому числі подвійного призначення, обладнання та технологій, а також підтримуватимуть органи експортного контролю в третіх країнах та технічні органи, що підтримують режими контролю над озброєннями» [4, с. 42].

У вищеназваних програмних документах ЄС зазначається, що перед ЄС стоять важливі завдання у сфері контролю над озброєннями та роззброєння: по-перше, поступова відмова від двосторонніх угод між США та Росією, які захищали європейську територію, і, по-друге, посилення поляризації між учасниками Договору про нерозповсюдження ядерної зброї (ДНЯЗ), що свідчить полеміка, викликана Договором про заборону ядерної зброї (ДЗЯО). Обидві події разом послаблюють режим контролю над озброєннями та роззброєння, збільшуючи ймовірність глобальних перегонів ядерних озброєнь. Хоча ЄС поступово посилює свою роль у контролі над озброєннями, нерозповсюдженні та роззброєнні, він страждає від того ж розколу з питань роззброєння, який характерний для рамок ДНЯЗ. Грунтуючись на огляді рушійних сил поточної кризи та варіантів їх вирішення, слід охарактеризувати послужний список ЄС та визначити способи, якими Європейський парламент може підтримати порядок денний у сфері контролю над ядерними озброєннями, незважаючи на відсутність у нього офіційної компетенції у цій

галузі. До них, зокрема, належать розробка modus vivendi [5] із ДЗЯО та заохочення Ради до створення основи для багатосторонньої системи договорів щодо контролю над озброєннями.

Заходи, вжиті ЄС для реалізації своєї Стратегії ЗМЗ, можна згрупувати за чотирма напрямками.

Перший захід полягає у забезпеченні того, щоб сам ЄС був «зразковим громадянином», який не підриває мети нерозповсюдження. Ряд компаній, розташованих у країнах-членах ЄС, були активними учасниками мережі Хана і постачали товари, які сприяли програмам створення ядерної зброї. З лютого до липня 2004 року національні системи експортного контролю держав-членів були ретельно вивчені групами офіційних осіб, залучених з інших держав ЄС. На основі цієї «експертної оцінки» ЄС рекомендував конкретні дії щодо підвищення ефективності національних систем. У червні 2004 року, після ухвалення резолюції 1540 Ради Безпеки, Рада ЄС запропонувала відповідним допоміжним органам розглянути відповідні політичні та правові інструменти, включаючи можливі дії в рамках юстиції та внутрішніх справ, які сприяли б ухваленню конкретних кроків у напрямі мети прийняття спільних кримінальних санкцій за незаконний експорт, посередництво та контрабанду матеріалів, пов'язаних із ЗМЗ [6].

Другий захід полягає у зміцненні глобальних процесів контролю за озброєннями, щоб стимулювати так звану «ефективну багатосторонність». ЄС продовжував надавати фінансову підтримку конференціям і зустрічам, спрямованим на сприяння загальній ратифікації та приєднанню до ДНЯЗ, угод про гарантії МАГАТЕ, Конвенції про біологічну та токсинну зброю (КБТО) 1972 року та Конвенції про дію хімічної зброї, а також про введення в дію Договору про заборону ядерних випробувань (ДВЗЯВ) 1996 року [7]. Країна, яка головує в ЄС, продовжувала робити заяви від імені ЄС на відповідних міжнародних зустрічах та в міжнародних організаціях.

Третій захід полягає у фінансовій підтримці практичних заходів щодо забезпечення безпеки зброї та матеріалів, що викликають занепокоєння. Ця фінансова допомога включала внески держав-членів, а також внески із загального бюджету ЄС (який може включати як спільні дії в рамках Ради, так і проекти та програми, які перебувають у безпосередньому віданні Європейської комісії). Четвертий захід полягає в так званому «інтегруванні» політики нерозповсюдження у ширші відносини між ЄС та його партнерами, включаючи держави та міжнародні організації [3].

Центральний внесок, який ЄС може зробити контроль над озброєннями, полягає в тому, щоб закласти інтелектуальну та організаційну основу для наступної ери. Контроль над озброєннями вимагає багатосторонності, особливо для включення Китаю, і він має інтегрувати нові технології. На думку експерта Олівера Транерта, багатосторонні зусилля щодо створення такого концептуального мислення можуть зробити Європа [8]. Визнаючи, що Європа є бенефіціаром угод про контроль над озброєннями і що арсенали США та Росії залишаються значними, незважаючи на суттєві скорочення, Європарламент міг би закликати держави-члени ЄС скликати серію конференцій, щоб подумати про майбутнє контролю над озброєннями Європі [5, с. 32]. Така серія конференцій могла б відбуватися у форматі, який відтворює членство в ОБСЄ, щоб забезпечити участь Росії та північноамериканських союзників по НАТО.

Проте ефективність інституційних дій ЄС у сфері контролю та обмеження виробництва та незастосування ракетно-ядерного озброєння залишається обмеженою. Пояснюється це недостатністю засобів задля досягнення поставленої мети [3]. Крім того, ця політика залишається вибірковою за своїм характером, вирішуючи одні питання та ігноруючи інші важливі аспекти, які часто ілюструють небажання ЄС виступати проти США з ядерних питань.

У цьому контексті підтримуємо думку К. Портели [9, с. 4], яка слушно зауважує, що у ЄС досить нерівномірна і переважно негативна репутація. До широкомасштабного воєнного вторгнення Росії в Україну ЄС брав активну участь у програмах допомоги Росії в ядерній галузі у формі зусиль зі спільного зменшення загрози (CTR). Крім того, ЄС сприяв відмові України від ядерної зброї шляхом ратифікації Лісабонського протоколу. Він також брав участь у переговорах щодо корейської кризи та денуклеарізації Північної Кореї, підвищуючи свою

дипломатичну роль у корейському мирному процесі. Нещодавно європейський внесок виявився вирішальним у врегулюванні кризи, пов'язаної з недотриманням Іраном вимог МАГАТЕ. Загалом підхід ЄС до запобігання розповсюдженню ядерного озброєння характеризується тенденцією застосування комплексного підходу до зниження регіональної напруженості та, в більшості випадків, дотримуватися продукованих дипломатією США відповідей. Незважаючи на активізацію своїх дій за останнє десятиліття, ЄС, як і раніше, не достатньо приділяє інституційних зусиль щодо як учасник нерозповсюдження. Вибірковий підхід Європейського Союзу віддає перевагу нерозповсюдженню, а не роззброєнню, і навіть у сфері нерозповсюдження він наголошує на одних проблемах та регіонах на шкоду іншим [9, с. 4]. Фактична відсутність політики, безпосередньо спрямованої на вирішення проблеми поширення, є ще однією інституційною проблемою.

Іншим міжнародним регіональним міжурядовим утворенням, що здійснює контрольну політику у даній сфері, є вже згадувана у підрозділі 4.1. латиноамериканська організація OPANAL, зі штаб-квартирою в Мехіко є складним контрольним механізмом, що складається з трьох основних органів: Генеральної конференції, Ради та Секретаріату. Дана міжнародна організація докладає зусиль щодо створення в Латинській Америці регіональної зони, вільної від ядерної зброї, у чому виражається інституційна здатність здатність Договору Тлателолка забезпечити правову та політичну основу для стримування зростаючого військового потенціалу латиноамериканських ядерно-енергетичних програм. Особливу увагу OPANAL приділяє позиціям ключових латиноамериканських держав у регіоні, держав, які мають ядерну зброю, та держав, які зберігають територіальні інтереси у зоні, вільної від ядерної зброї. Крім того, у механізмі функціонування OPANAL пропонується кілька варіантів політики, які могли б сприяти більш повному здійсненню регіонального контролю за ядерними озброєннями в Латинській Америці. Даний підхід зумовлений тими факторами, коли технічні розробки в Аргентині, Бразилії та Мексиці (головним чином побічний продукт поточних ядерно-енергетичних програм) дають вищезгаданим країнам зростаючий військовий потенціал [10, с. 416]. Хоча такий розвиток подій має серйозні наслідки для регіонального та глобального миру та безпеки, безперечно існують менш стабільні галузі, що містять набагато вірогідніші приклади багатьох країн. Однак через історичні та стратегічні чинники Латинська Америка надає унікальні можливості для того, щоб правові та політичні норми управляли та контролювали прискорений технологічний імпульс.

**Висновки.** Отже, міжнародна регіональна інституціоналізація протидії розповсюдженню і контролю над ракетно-ядерними озброєннями представлена функціонуванням міжнародних організацій, котрі на виконання положень міжнародних регіональних договорів здійснюють контроль і нагляд у сфері нерозповсюдження ядерних озброєнь і варто констатувати значні успіхи даної політичної місії з урахуванням того факту, що порушення положень міжнародних угод у контрольованих політико-правових системах не відбуваються. Водночас доцільно зауважити, що профільні інституційні утворення ЄС у недостатній ступені реалізують контрольно-наглядовий потенціал з урахуванням наявних політичних інструментів. З урахуванням вищенаведеного доцільно констатувати значну ефективність цих інституцій у контексті стабільності їх функціонування щодо контролю та обмеження виробництва та незастосування ракетно-ядерного озброєння. Окрім зазначених інституцій, суттєве значення відіграють також неурядові міжнародні організації, котрі у рамках програм державно-приватного партнерства посилюють контрольну функцію щодо забезпечення експортного контролю при переміщенні радіоактивних матеріалів зокрема, що виступає перспективним предметним дослідницьким напрямом.

***Література:***

1. Müller H., van Dassen L. van From Cacophony to Joint Action: Successes and Shortcomings of the European Nuclear Non-Proliferation Policy'. *Common Foreign and Security Policy: The Record and Reforms.* London: Pinter. 1997. pp. 52–72.

2. Council of the European Union, «EU Strategy against Proliferation of Weapons of Mass Destruction». Brussels, 12 Dec. 2003. URL: http://ue.eu.int/cms3_applications/Applications/newsRoom/LoadDocument.asp?directory=en/misc/&filename=78340.pdf.

3. Antony I. Arms control and non-proliferation: the role of international organizations. *SIPRI Yearbook 2005: Armaments, Disarmament and International Security*. 2005. pp. 529–547. URL: https://www.sipri.org/sites/default/files/YB05%20529%2011.pdf

4. European Parliament. Resolution of 27 October 2016 on nuclear security and non-proliferation (2016/2936(RSP)). URL: https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-8-2016-0424_EN.html

5. Portela C. Nuclear arms control regimes: state of play and perspectives. Policy Department for External Relations Directorate General for External Policies of the Union. PE 603.496. 2020. 41 p.

6. Council of the European Union. Statement by the EU Council on criminal sanctions. EU Council document 10774/04, Brussels, 23 June 2004. URL: http://ue.eu.int/uedocs/cmsUpload/st10774.en04.pdf.

7. On the CTBT see the Internet site of the Preparatory Commission for the Comprehensive Nuclear Test-Ban Treaty Organization. URL: http://www.ctbto.org

8. Thränert O. Die Rüstungskontrolle ist tot. *Internationale Politik und Gesellschaft*. 2019. URL: https://www.ipg-journal.de/rubriken/aussen-und-sicherheitspolitik/artikel/die-ruestungskontrolle-ist-tot-3605/

9. Portela C. The role of the EU in the non-proliferation of nuclear weapons: the way to Thessaloniki and beyond. *PRIF Reports*. 2004. No. 65. 47 p.

10. Redick John R. Regional nuclear arms control in Latin America. *International Organization*. 1975. vol. 29. issue 2. pp. 415–445.

***References:***

1. Müller H., van Dassen L. (1997) van From Cacophony to Joint Action: Successes and Shortcomings of the European Nuclear Non-Proliferation Policy'. *Common Foreign and Security Policy: The Record and Reforms*. London: Pinter. pp. 52–72. [in English].

2. Council of the European Union. «EU Strategy against Proliferation of Weapons of Mass Destruction». Brussels, 12 Dec. 2003. URL: http://ue.eu.int/cms3_applications/Applications/newsRoom/LoadDocument.asp?directory=en/misc/&filename=78340.pdf. [in English].

3. Antony I. (2005) Arms control and non-proliferation: the role of international organizations. *SIPRI Yearbook 2005: Armaments, Disarmament and International Security*. pp. 529–547. URL: https://www.sipri.org/sites/default/files/YB05%20529%2011.pdf [in English].

4. European Parliament. Resolution of 27 October 2016 on nuclear security and non-proliferation (2016/2936(RSP)). URL: https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-8-2016-0424_EN.html [in English].

5. Portela C. (2020) Nuclear arms control regimes: state of play and perspectives. Policy Department for External Relations Directorate General for External Policies of the Union. PE 603.496. 41 p. [in English].

6. Council of the European Union. Statement by the EU Council on criminal sanctions. EU Council document 10774/04, Brussels, 23 June 2004. URL: http://ue.eu.int/uedocs/cmsUpload/st10774.en04.pdf. [in English].

7. On the CTBT see the Internet site of the Preparatory Commission for the Comprehensive Nuclear Test-Ban Treaty Organization. URL: http://www.ctbto.org [in English].

8. Thränert O. (2019) Die Rüstungskontrolle ist tot [Arms control is dead]. *Internationale Politik und Gesellschaft*. URL: https://www.ipg-journal.de/rubriken/aussen-und-sicherheitspolitik/artikel/die-ruestungskontrolle-ist-tot-3605/ [in German].

9. Portela C. (2004) The role of the EU in the non-proliferation of nuclear weapons: the way to Thessaloniki and beyond. *PRIF Reports*. № 65. 47 p. [in English].

10. Redick John R. (1975) Regional nuclear arms control in Latin America. *International Organization*. vol. 29. issue 2. pp. 415–445. [in English].

*УДК 351:355.2*

*https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-5(5)-73-89*

**Остапенко Олександр Анатолійович** кандидат військових наук, старший науковий співробітник, доцент кафедри соціально-гуманітарних наук Навчально-наукового інституту публічної служби та управління, Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса, тел.: (067) 978-59-29, https://orcid.org/0009-0004-0080-7645

**Яценко Володимир Архипович** кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри соціально-гуманітарних наук Навчально-наукового інституту публічної служби та управління, Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса, тел.: (098) 134-492-72, https://orcid.org/0000-0001-7180-0986

# ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФУНКЦІЙ І ЗАВДАНЬ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ЦЕНТРІВ КОМПЛЕКТУВАННЯ ТА СОЦІАЛЬНОЇ ПІДТРИМКИ В КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МОБІЛІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВІЙНИ

**Анотація.** У сучасних умовах різкого загострення геополітичної напруженості у більшості геополітичних регіонів, включно з широкомасштабною війною в Україні, зростаючої інтенсивності збройних конфліктів зі зміною форм і способів ведення збройної боротьби, прогнозованою стратегічною нестабільністю зі збереженням загроз територіальній цілісності, незалежності й суверенітету України, якісна мобілізаційна підготовка й мобілізація набувають екзистенційного значення як питання виживання і збереження Української держави.

Постійна мобілізаційна готовність держави як в умовах війни, так і в подальшому, об’єктивно набуває пріоритетності у сфері воєнної безпеки й організації оборони держави.

Основним принципом, на який спираються мобілізаційна підготовка і мобілізація, є принцип централізованого керівництва. У зв’язку з тим, що мобілізаційна підготовка й мобілізація є складовими оборони держави, керівництво ними здійснює Президент України, який є Верховним Головнокомандувачем Збройних Сил України.

Територіальні центри комплектування та соціальної підтримки є органами військового управління, що забезпечують виконання законодавства з питань військового обов’язку і військової служби, мобілізаційної підготовки та мобілізації. Завдання та функції територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки визначені Положенням про територіальні центри комплектування та соціальної підтримки, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 23 лютого 2022 р. № 154. На них покладено завдання керувати військовим обов'язком та військовою службою громадян, займатися мобілізаційною підготовкою та мобілізацією, керувати військовим обліком призовників, військовозобов'язаних та резервістів на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці, проводити відбір кандидатів для прийняття на військову службу за контрактом, брати участь у відборі громадян для проходження служби у військовому резерві, підготовляти та проводити в особливий період мобілізацію людських і транспортних ресурсів, забезпечувати організацію соціального і правового захисту призваних на збори до Збройних Сил, ветеранів війни та військової служби, пенсіонерів з-поміж військовослужбовців та членів їхніх сімей, а також брати участь у військово-патріотичному вихованні.

У статті на основі аналізу повноважень, функцій, завдань і основних проблем діяльності територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки, проблем у сфері мобілізації й мобілізаційної підготовки запропоновано доцільні механізми вдосконалення системи публічного управління мобілізацією в Україні. Виявлено та проаналізовано основні проблеми щодо функціонування та виконання завдань територіальними центрами комплектування та

соціальної підтримки, запропоновано шляхи їх вирішення, проаналізовано основні проблеми системи комплектування Збройних Сил України військовослужбовцями в умовах війни.

У статті також надано рекомендації щодо подальших досліджень системи мобілізації і мобілізаційної підготовки в умовах війни.

**Ключові слова:** мобілізація, система мобілізації, мобілізаційна підготовка, повноваження органів публічної влади, забезпечення повноважень у сфері мобілізаційної підготовки, управління у сфері мобілізаційної підготовки і мобілізації, територіальні центри комплектування та соціальної підтримки, функції і завдання територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки.

**Ostapenko Oleksandr Anatoliyovych** PhD in Military Science, Senior Researcher, Associate Professor of the Department of Social Sciences and Humanities, ESI of Public Service and Administration Odesa Polytechnic National University, of the Department of Social and Humanitarian Sciences, Odesa, tel.: (067) 978-59-29, https://orcid.org/0009-0004-0080-7645

**Yatsenko Volodymyr Arkhypovych** PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Social and Humanitarian, ESI of Public Service and Administration Odesa Polytechnic National University, of the Department of Social and Humanitarian Sciences, Odesa, tel.: (098) 134-492-72, https://orcid.org/0000-0001-7180-0986

## MAIN DIRECTIONS OF IMPROVING THE FUNCTIONS AND TASKS OF TERRITORIAL CENTERS OF RECRUITMENT AND SOCIAL SUPPORT IN THE CONTEXT OF INCREASING THE EFFICIENCY OF MOBILIZATION IN WAR CONDITIONS

**Abstract.** In the current conditions of a sharp aggravation of geopolitical tensions in most geopolitical regions, including the large-scale war in Ukraine, the growing intensity of armed conflicts with changes in the forms and methods of conducting armed struggle, the predicted strategic instability with the persistence of threats to the territorial integrity, independence and sovereignty of Ukraine, high-quality mobilization preparation and mobilization are of existential importance as a matter of survival and preservation of the Ukrainian State. The constant mobilization readiness of the state, both in war conditions and in the future, objectively becomes a priority in the field of military security and organization of state defense. The main principle on which mobilization training and mobilization are based is the principle of centralized leadership. Due to the fact that mobilization training and mobilization are components of the defense of the state, they are managed by the President of Ukraine, who is the Supreme Commander-in-Chief of the Armed Forces of Ukraine.

Territorial Centres of Recruitment and Social Support are military administration bodies that ensure the implementation of legislation on military duty and military service, mobilization training and mobilization. The tasks and functions of Territorial Centres of Recruitment and Social Support are determined by the Regulation on Territorial Centres of Recruitment and Social Support, approved by the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 154 dated February 23, 2022. They are entrusted with the task of managing military duty and military service of citizens, engaging in mobilization training and mobilization, managing the military registration of conscripts, conscripts and reservists on the territory of the relevant administrative-territorial unit, selecting candidates for military service under a contract, participating in the selection of citizens for service in the military reserve, preparing and conducting mobilization during a special period human and transport resources, to ensure the organization of social and legal protection of those called up for training in the Armed Forces, veterans of war and military service, pensioners from among military personnel and members of their families, as well as to participate in military-patriotic education.

Based on the analysis of the powers, functions, tasks and main problems of the activities of Territorial Centres of Recruitment and Social Support, problems in the field of mobilization and

mobilization training, the article proposes appropriate mechanisms for improving the system of public management of mobilization in Ukraine. The main problems regarding the functioning and performance of tasks by Territorial Centres of Recruitment and Social Support are identified and analyzed, ways to solve them are proposed, the main problems of the system of staffing the Armed Forces of Ukraine with military personnel in wartime are analyzed. The article also provides recommendations for further research of the system of mobilization and mobilization training in wartime.

**Keywords:** mobilization, mobilization system, mobilization training, powers of public authorities, provision of powers in the field of mobilization training, management in the field of mobilization training and mobilization, Territorial Centres of Recruitment and Social Support, functions and tasks of Territorial Centres of Recruitment and Social Support.

**Постановка проблеми.** Очевидно, що в умовах широкомасштабної, екзистенційної війни з переважаючим противником, ефективна система мобілізації – це основна умова української перемоги. Дії росії свідчать, що після невдачі в початковому періоді війни противник готується до затяжної, тривалої війни та має для цього політичну волю і внутрішню суспільну підтримку. У супротивника значно більші мобілізаційні можливості та ресурси, він готовий до численних людських і матеріальних втрат, а рівень міжнародної військової підтримки України знижується і прогнозується її подальше зменшення. За таких умов мобілізація має не просто продовжуватися, а стати максимально ефективною, базуватися на всенародній підтримці, забезпечувати не лише кількісне, але й якісне посилення Сил оборони України.

Для того, щоб говорити про механізми покращення мобілізаційної політики в Україні, треба спочатку охарактеризувати її поточний стан. На жаль, її ефективність дуже далека від того, що вимагає сучасна обстановка.

Тому питання постійної мобілізаційної готовності держави набуває пріоритетності у сфері організації оборони держави і дій усієї системи органів публічної влади.

Проблема вдосконалення процесу мобілізації та системи мобілізаційної підготовки наразі є дуже гострою. З самого початку окупації збройними формуваннями російської федерації АР Крим, окремих районів Луганської і Донецької областей у 2014 році практичний досвід реалізації заходів забезпечення мобілізації в Україні виявив недосконаліть українського законодавства та організаційного механізму, які регулюють і реалізують ці завдання. Проблеми реалізації мобілізаційних планів, низький рівень мотивації громадян проходити військову службу в умовах мобілізації, складність у призові на військову службу добровольців та багато інших актуальних проблем суттєво загострилися з початку широкомасштабної агресії у 2022 р.

Особливістю системи мобілізації України є те, що вона, відповідно до українського законодавства, управляється з двох центрів управління – Президентом України і Кабінетом Міністрів України. Реально керується Генеральним штабом ЗС України, а територіальні органи військового управління підпорядковані командуванню СВ ЗС України. Очевидно, що організаційна структура будується або перебудовується відповідно до поставлених цілей (завдань) і методів їх вирішення, а не навпаки, коли завдання пристосовуються до організації. Формування елементів (учасників) структури системи мобілізації України та їхніх функцій є одним з найважливіших аспектів управління в цій сфері.

Важливо, що характер зв’язку між елементами та підсистемами системи мобілізації має визначатися відповідними нормативними актами, інструкціями, іншими організаційними документами.

Виходячи з положень зазначеного Закону [9], система мобілізації держави складається з підсистем:

мобілізації усієї системи органів публічного управління, управління підприємств, органів військового управління - це комплекс заходів по переведенню на функціонування в умовах особливого періоду на організацію і штати воєнного часу усієї системи органів

публічного управління усіх рівнів, органів управління організацій, підприємств (приватних підприємств), органів військового управління, органів управління єдиної системи цивільного захисту;

мобілізації національної економіки України, зокрема підприємств, котрі належать до сфери управління Міністерства оборони України; підприємств (приватних підприємств), установ та організацій адміністративно-територіальних одиниць;

мобілізації Збройних Сил, інших військових формувань, оперативно-рятувальної служби цивільного захисту.

Підсистеми мобілізації та мобілізаційної підготовки утворюються також в межах регіонів, їхніх територій - складаються з ланок відповідно до адміністративно-територіального поділу цих територій (населених пунктів). Основними завданнями територіальних підсистем є планування, організація, управління та контроль мобілізаційної підготовки на територіях зазначених адміністративно-територіальних одиниць, контроль стану мобілізаційної готовності підприємств, установ та організацій, які залучаються ними до виконання мобілізаційних завдань (замовлень), а у випадку оголошення мобілізації чи введення воєнного стану здійснення переведення економіки відповідних територій на функціонування в умовах особливого періоду [9].

Системі мобілізації держави властиві основні стани, які визначають умови її функціонування:

Завдання під час звичайного, нормального функціонування держави – проведення заходів з підтримання елементів системи мобілізації на належному рівні, а саме: приведення до сучасних вимог законодавчої бази, що визначає права та обов'язки осіб, а також завдання органів управління всіх рівнів, які відповідають за організацію та управління мобілізацією; внесення змін до документів мобілізаційного планування в усій системі органів публічної влади; уточнення (корекція) мобілізаційних планів; удосконалення порядку обліку та здійснення (уточнення) порядку призову особового складу і техніки до частин (підрозділів) Сил оборони України; підтримання в належному стані та удосконалення матеріальної бази для забезпечення прийому особового складу і техніки в процесі мобілізаційного розгортання Збройних Сил; створення, накопичення, збереження, поновлення запасів матеріальних цінностей мобілізаційного і державного резервів; підготовка (створення) запасу військово-навчених людських ресурсів; удосконалення взаємодії військових та цивільних органів управління під час проведення мобілізації; перевірка (удосконалення) механізмів проведення мобілізації; підготовка Збройних Сил, інших військових формувань до мобілізаційного розгортання, національної економіки – до задоволення потреб Збройних Сил, інших збройних формувань; підготовка єдиної державної системи цивільного захисту до функціонування в умовах особливого періоду; планування і підготовка до забезпечення життєдіяльності населення в особливий період; створення, розвиток, збереження мобілізаційних можливостей економіки; підготовка спеціальних формувань, техніки, призначених у разі оголошення мобілізації для передачі до складу Сил оборони України; інші заходи.

Головні завдання системи мобілізації в умовах миру: мобілізаційне планування; організація мобілізації, забезпечення мобілізації; контроль та допомога в підготовці мобілізації.

У разі наявності загрози застосування воєнної сили – посилена мобілізаційна підготовка та готовність до початку мобілізаційних заходів. Головні завдання: систематичний аналіз ступеня загрози національній безпеці державі, уточнення мобілізаційних документів; приведення у вищі ступені бойової готовності військових частин; підготовка військових і цивільних систем управління мобілізацією; організація готовності до прийняття резервів; підтримання взаємодії з військовими та цивільними органами з питань мобілізації; проведення мобілізаційного розгортання визначених військових частин; проведення навчань, штабних тренувань з метою злагодження військ.

Під час війни (періоду воєнного конфлікту) військові частини продовжують мобілізаційне розгортання на всій території держави або на визначеній її частині. Основні завдання: розвиток та відновлення системи управління Збройних Сил, продовження мобілізаційного

розгортання військових частин; поповнення військових частин особовим складом і технікою після понесених втрат, початок підготовки військовослужбовців дефіцитних військово-облікових спеціальностей; підготовка до демобілізації військ та переходу Збройних Сил на стан мирного часу [5, 6, 12].

Реформування державної системи мобілізації і мобілізаційної підготовки в умовах війни передбачає перш за все реформування та забезпечення ефективного функціонування місцевих органів військового управління, якими нині є територіальні центри комплектування та соціальної підтримки (ТЦК та СП). Ефективність функціонування ТЦК та СП є низькою через низку об'єктивних причин: невідповідність функції і завдань реальній організаційно-штатній спроможності, особливо в умовах війни; недостатній рівень автоматизації процесів діяльності ТЦК та СП, зокрема, щодо обліку мобілізаційних ресурсів, розгляду звернень громадян і надання їм соціальних та юридичних послуг та інше. Це суттєво знижує ефективність виконання завдань щодо комплектування персоналом ЗС України в умовах мобілізації під час війни, соціальної підтримки та юридичної допомоги учасникам бойових дій, військовозобов'язаним, резервістам, військовослужбовцям, ветеранам війни та військової служби, пенсіонерам з числа військовослужбовців ЗС України й інших військових формувань та членам їхніх сімей.

Виявлення організаційних і правових проблем здійснення мобілізації на основі аналізу функцій і оцінки дій органів публічної влади, зокрема територіальних центрів комплектування і соціальної підтримки в умовах широкомасштабної агресії та пошук і розробка доцільних організаційних і правових механізмів щодо покращення стану здатні суттєво підвищити ефективність процесу мобілізації в Україні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання удосконалення системи публічного управління мобілізацією і мобілізаційною підготовкою набули особливої актуальності після, фактично спонтанного, проведення трьох хвиль мобілізацій з початку проведення антитерористичної операції в окремих районах Донецької і Луганської областей у 2014 році. Нагальна необхідність удосконалення управління мобілізаційною підготовкою та мобілізацією в державі відзначалась у наукових працях [1, 3 - 6, 12, 15], на науково-практичних конференціях і семінарах [5, 6].

Дослідження проблем забезпечення ЗС України людськими ресурсами були і залишаються актуальними. Так, проблеми підвищення ефективності системи комплектування розглянуто у роботі [1], де ретельно проаналізовано в цілому систему комплектування ЗС України і запропоновано низку шляхів вирішення проблем функціонування військових комісаріатів.

У різний час питанням комплектування якісним персоналом вітчизняних ЗС, в тій чи іншій мірі, приділяли увагу у своїх працях такі науковці та військові фахівці як В.І. Вєтров [2], О.Л., М.С. Туркот [12], В.Ю. Богданович, І.Ю. Свида, Є.Д. Скуліш [1], О.М. Яцино [15], В.І. Ветрова, Щ.Л. Тракалюк, В.К. Горковенко, П.В. Щипанський, Щ.М. Романов, Ю. Гусак, Є. Шелест, В. Артюх, П.Б. Волотівський та інші [2 - 4, 5, 6, 11].

Разом з тим, проблемні питання комплектування ЗС України якісним персоналом під час широкомасштабної війни, в умовах проведення загальної мобілізації, досліджені не достатньо. Одним із пріоритетних напрямів підвищення ефективності формування та реалізації державної політики в сфері мобілізації і мобілізаційної підготовки в умовах війни є удосконалення діяльності ТЦК та СП і механізмів здійснення мобілізації, інформаційно-аналітичного забезпечення процесів, зокрема й дослідження ефективного функціонування місцевих органів військового управління, аналіз і оцінка їхнього стану, ефективності реалізації завдань, здійснення функцій, удосконалення процесів публічного управління у сфері мобілізації.

**Мета статті –** виявлення організаційних і правових проблем здійснення мобілізації на основі аналізу функцій і оцінки дій органів публічної влади, зокрема територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки в умовах широкомасштабної агресії, а також пошук і розробка доцільних організаційних і правових механізмів щодо покращення стану.

**Виклад основного матеріалу.** 24 лютого 2022 р. росія розпочала широкомасштабну війну проти України. Того ж дня Верховна Рада України затвердила Указ Президента України «Про введення воєнного стану в Україні», дія якого триває. Народні депутати також схвалили Указ Президента України «Про використання Збройних Сил України та інших військових формувань». Пізніше, 3 березня 2022 р., Верховна Рада України затвердила Указ Президента України «Про загальну мобілізацію» [13].

Як свідчить досвід російсько-української війни, для багатьох громадян військова служба та можливість взяти участь у захисті України є важливим і почесним обов'язком. З початком російської агресії десятки тисяч свідомих українських патріотів добровільно встали на захист України. Це дозволило наприкінці 2022 року мати чисельність Сил Оборони України близько 1 млн осіб. Завдяки їх титанічним зусиллям вдалося зупинити ворожу навалу у найнебезпечніші перші тижні війни.

Згідно зі статтями 17, 65 Конституції України захист суверенітету і територіальної цілісності України є справою всього Українського народу, а захист Вітчизни, незалежності та територіальної цілісності України – обов'язком громадян України. Зробити свій внесок у збереження територіальної цілісності держави та мирного життя народу України є справою честі і обов'язком кожного громадянина.

На відміну від багатьох пострадянських держав, процес відокремлення України від СРСР відбувся відносно мирно. На її території не утворилося зон заморожених конфліктів, на відміну від росії, Вірменії, Азербайджану, Грузії, Молдови чи Таджикистану, де наявність військових конфліктів формувало природну потребу в ефективній армії для захисту територіальної цілісності та державних інтересів. Тому в українському політичному дискурсі і в суспільстві домінували погляди про те, що Україна не має і в стратегічній перспективі не буде мати загроз воєнного характеру. Вважалося, що міждержавні відносини в Європі переросли війну як форму державної політики, а протиріччя з сусідніми державами можуть бути вирішені виключно за столом переговорів. Впевненості у відсутності воєнних загроз додавав Будапештський меморандум 1994 р., згідно з яким безпеку і територіальну цілісність України формально гарантували США, росія і Великобританія в обмін на відмову України від ядерної зброї.

Такий фон і призвів до того, що Збройні Сили сприймалися в Україні скоріше як формальний атрибут держави, а не як важливий інструмент політики безпеки. Питання розвитку системи забезпечення воєнної безпеки мало другорядний пріоритет і було справою самих військових. Відповідно в суспільстві служба в армії сприймалася як анахронізм, втрата продуктивного часу і нікому не потрібна повинність для громадян. Ситуацію ускладнювало хронічне недофінансування Збройних Сил, що відображалося як на рівні матеріального забезпечення кадрових військових, їх соціального захисту, так і на інтенсивності бойової підготовки. Військові частини і підрозділи знаходилися в стані постійної трансформації, скорочення, розформування. Бойова і оперативно-стратегічна підготовка залишалася вкрай низькою, що призводило до того, що строковики в армії практично не отримували воєнної підготовки, були задіяні на виконання завдань забезпечення повсякденного виживання військових частин і підрозділів. Такий стан речей призводив до фактичної втрати підготовлених людських резервів, а служба посилювала негативне ставлення до неї всередині українського суспільства. Це призвело до негативного сприйняття строкової служби в суспільстві і загалом до служби в Збройних Силах України, чим активно спекулювали різні політичні сили в боротьбі за владу.

На фоні постійного недофінансування Збройних Сил України, перманентного скорочення їх чисельності, відсутності необхідної уваги до реформування ЗС України з боку керівництва держави, непопулярності військової служби в українському суспільстві, почалися дискусії про перехід ЗС України на контрактний спосіб комплектування. Перша спроба переведення Збройних Сил України на контрактний спосіб комплектування, який активно просувався під вивіскою «професіоналізації» Збройних Сил, почала відбуватися з 2001 року.

Спроба реалізації такої реформи знайшла широку підтримку серед громадян України. Потрібно відмітити, що основним способом застосування Збройних Сил України (ЗСУ) до 2014 року була участь у різних миротворчих місіях. Для цього не потрібно було утримувати численну армію, і на перше місце виходив якісний склад військовослужбовців, відправлених за кордон. Такий досвід застосування ЗСУ ще більше говорив на користь переходу на контрактний спосіб комплектування.

Відсутність розуміння ролі Збройних Сил України у системі державної політики призвела до безсистемного скорочення їх чисельності в період 1991-2013 рр., а негативне ставлення суспільства до служби в армії і участь у миротворчих операціях породили концепцію «маленької професійної (контрактної) армії».

Переваги і недоліки кожного зі способів комплектування збройних сил детально досліджені в [1, 12, 15]. Система комплектування ЗС України та інших військових формувань почала формуватися в нашій державі наприкінці 1991 р. Вона донині ґрунтується на змішаному способі і змішаному принципі комплектування військових формувань держави. Але, незважаючи на невдалі спроби переходу до комплектування армії на контрактній основі, очевидно, що за ці тридцять три роки Україна отримала унікальний в Європі досвід використання такої системи: у мирний час, в період з 1991 до 2014 р., особливо в 2001-2012 рр. при здійсненні двох невдалих спроб переходу від змішаного до контрактного способу комплектування ЗС України; в особливий період у 2014-2022 рр. при проведенні Антитерористичної операції, операції Об'єднаних сил і відкритої часткової та загальної мобілізації, введенні воєнного стану в Україні та в окремих її місцевостях, наданні відсічі російській масштабній збройній агресії. Протягом усіх спроб реформ системи комплектування ЗС України в державі відбувалося зниження показників стану здоров'я, морально-ділових якостей юнаків, які підлягають призову на строкову військову службу, зменшувалася кількість осіб, що призиваються на таку службу по контракту, та простежувалась тенденція до звільнення з військової служби за власним бажанням військовослужбовців контрактної служби, внаслідок чого постійно погіршувалися характеристики особового складу ЗС України за віком та рівнем освіти [1, 3, 5, 6].

Недосконалість системи матеріального та морального заохочення військовослужбовців знижувала престиж служби у ЗС України. Виховання і морально-психологічна підготовка молоді до військової служби та особового складу ЗС знаходилися на незадовільному рівні, що вимагало вдосконалення системи професійного і психологічного добору громадян до військової служби, нормативно-правової бази та діяльності суспільних інститутів і МОВУ (місцеві органи військового управління) ЗС України, які забезпечували комплектування ЗС України особовим складом.

В Україні з 1991 року військові намагались розробляти власну теорію і правову базу проведення мобілізації. Переважно це було перекладенням радянської настанови та супутніх документів українською мовою, яка практично не відповідала ні ресурсним можливостям держави, ні реальній воєнно-політичній ситуації, ні системі економічних відносин.

Внаслідок такого стану ЗС України на початку російської гібридної агресії у лютому 2014 р. виявилися неготовими до її відсічі. Неготовність ЗС України виконувати свою функцію відбулася як наслідок скороченої чисельності їх особового складу, суттєвої неукомплектованості військ (сил), слабкої підготовки органів управління тощо. І вже у травні 2014 р. було поновлено призов громадян України до лав ЗС України [4] та значно змінено порядок проходження військової служби в них. Зокрема, збільшено термін строкової військової служби для осіб без вищої освіти з 12 до 18 місяців, а для осіб з вищою освітою – з 9 до 12 місяців. ЗС України повернулися до змішаного способу комплектування і була зупинена друга спроба переходу від призовного способу до контрактного способу їх комплектування.

Найбільш серйозні зміни у комплектуванні ЗС України та проходженні військової служби в них здійснювалися у 2014-2020 рр. в ході відсічі російській гібридній агресії на Сході України та особливо у 2021-2022 рр., напередодні і в ході розв'язаної росією широкомасштабної

війни проти України. Це обумовлювалося тим, що вперше за роки незалежності в державі проводилася часткова та загальна мобілізація, запроваджувався воєнний стан і вживалися масштабні заходи з переходу ЗС України та інших військових формувань на штати воєнного часу, а ЗС України надавали відсіч збройній агресії противника тощо. У цей період виявилася велика кількість правових та організаційних вад у справах комплектування (доукомплектування) ЗС України, які вимагали негайного вирішення.

Очевидний факт, якщо ЗС України продовжують комплектуватися на основі загального військового обов'язку й комбінованим способом, то мають бути ефективними місцеві органи військового управління, які є своєрідним зв'язком між збройними силами та суспільством. Тому ТЦК та СП винятково важливі у забезпеченні процесів, пов'язаних з мобілізацією, особливо в ході широкомасштабної війни. Саме на ці органи покладається план з призову необхідного числа громадян.

Варто відзначити, що в довоєнний період хаотичне скорочення Збройних Сил не обійшло стороною й систему військкоматів. Багато районних військкоматів були об'єднані або взагалі скорочені. Ті, які залишилися, отримали під свою відповідальність два і навіть більше районів, при цьому число офіцерів і державних службовців було суттєво скорочене. Основною причиною скорочення посад у військових комісаріатах стало скорочення числа військовозобов'язаних, які перебувають на обліку. В результаті скорочення числа військових комісаріатів та їхнього штату багато з них складалися з одного або декількох офіцерів і невеликого числа цивільних службовців з мінімальними посадовими окладами.

В умовах відмови від призову на строкову службу восени 2013 р. військкомати могли очікувати чергову хвилю скорочень. Ситуація змінилася з анексією АР Крим та початком бойових дій на Донбасі. З першої хвилі мобілізації, де значний відсоток становили добровольці, значна частина офіцерів запасу була спрямована на розгортання військових комісаріатів за штатами воєнного часу. Хоча загальний брак офіцерського складу і не дав можливості повністю укомплектувати військкомати за штатами, однак порівняно із довоєнним періодом їх можливості суттєво зросли. Перша в історії незалежної України мобілізація мала шість черг. Мобілізація відбувалась фактично без плану, вкрай важко, як надзусилля системи мобілізації. Це був наслідок невдалого реформування системи військкоматів у 2012 році: військкомат 3-го розряду мав військового комісара - майора та 5 державних службовців.

Безумовно, основним завданням військових комісаріатів стало забезпечення хвиль мобілізації в умовах відновлення призову в Україні.

Наступним кроком стало відновлення військових комісаріатів в районах, де вони були скасовані (об'єднані). Це вимагало залучення додаткових кадрів, яких не вистачало для фронту. Існуюча практика відрядження офіцерів військових комісаріатів у зону бойових дій призводила до певної втрати інституційної пам'яті і досвіду організації і управління мобілізацією, негативно позначалося на мобілізації і призові на строкову службу через брак кадрів для їх проведення. З іншого боку, масова відправка на фронт офіцерів військкоматів, що показали гірші результати з мобілізації і призову, призводила до зниження якості призваного людського ресурсу, втрати частини інституційної пам'яті. Процес супроводжувався рядом порушень прав призовників.

З осені 2014 р. на військові комісаріати була покладена «неприродня» для МОВУ функція формування і бойової підготовки підрозділів територіальної оборони. У 2016 р. запроваджено посаду заступника районного військового комісара з питань територіальної оборони. В умовах зростаючих вимог щодо виконання плану з мобілізації і призову на строкову службу за хронічної нестачі особового складу навіть для основних завдань, функція навчання бійців і офіцерів територіальної оборони була для військкоматів вторинною. Більше того, відсутність досвіду в навчанні особового складу та відповідних інструкторських кадрів змушує військкомати імпровізувати з різним ступенем ефективності, що багато в чому залежало від особистих якостей того чи іншого відповідального офіцера РВК.

На черговому етапі реформування всі військкомати підпорядкували командуванню Сухопутних військ. Система МОВУ з точки зору централізованого управління стала виглядати вкрай дивно: військкомати залишилися утримувачами військово навченого людського ресурсу та техніки національної економіки, яка мала б вилучатися відповідно до Закону «Про військово-транспортний обов'язок», забезпечуючи їх постачання не лише Сухопутним військам, але й усім іншим складовим сектору безпеки і оборони держави. Ці складові Сил Безпеки і оборони України, види Збройних Сил України не підпорядковані командувачу Сухопутних військ, але саме військкомати відповідали за їх комплектування, постачання людського і матеріальних ресурсів.

Створення сучасних ТЦК та СП почалось з 19 липня 2017 року, коли Кабінетом Міністрів України видано розпорядження щодо погодження з запропонованим Міністерством оборони України пілотним проектом щодо утворення ТЦК з 1 серпня по 31 грудня 2017 року на базі Чернігівського обласного військового комісаріату (нині — Чернігівський обласний ТЦК та СП).

2 серпня 2017 року пілотний проект було запроваджено також у в Козельці Чернігівської області (нині – Друге відділення Чернігівського районного ТЦК та СП). 12 січня - 22 березня 2018 року було прийнято рішення і план з розширення пілотного проекту (створення ТЦК та СП) на Волинську, Чернігівську, Дніпропетровську, Одеську, Рівненську області. 25 квітня 2018 року було прийняте рішення про створення на базі військових комісаріатів ТЦК на усій території України.

З 17 вересня 2018 Міністерство оборони України трансформувало у ТЦК 111 військових комісаріатів. До 1 листопада 2020 року Міністерство оборони України переформатувало усі військкомати України у територіальні центри, а 23 лютого 2022 року Постановою Кабінету Міністрів України затверджено положення про ТЦК та СП. На момент початку широкомасштабного вторгнення росії, за даними Міністерства оборони, в Україні працювало 178 ТЦК та СП.

Як підсумок, з 2017 р. по 2022 р. тривав процес перейменування військових комісаріатів усіх рівнів у територіальні центри комплектування та соціальної підтримки, при цьому всередині системи практично нічого не змінювалося. Основні вади системи трансформацій місцевих органів військового управління - ТЦК та СП, які знижують ефективність системи мобілізації:

– військово-політичне керівництво України та органи публічного управління практично відсторонилися від проведення мобілізації, переклавши задачу на військових;

– держава з 2014 р. до 2024 р. приховувала від місцевих органів військового управління реєстри, в яких веде облік громадян – реєстри виборців, платників податків тощо. Також була закрита для військових інформація про рух громадян через державний кордон;

– до 2014 р. присутності місцевих органів військового управління не було в третині адміністративних одиниць держави. Впродовж другої половини 2014-го та на початку 2015-го військові комісаріати сформували там, де раніше були скорочені, але такі організаційні трансформації призвели до різкого зниження якості обліку військовозобов'язаних;

– штати РВК не враховували регіональних особливостей і далеко не всюди дозволяли виконувати покладені на них функції і завдання. РВК мали незадовільний рівень матеріально-технічного забезпечення;

– основу РВК складають державні службовці (головний, провідний, спеціалісти 1-ї та 2-ї категорії). Зарплата всіх, крім головного, у 2014-му була меншою за мінімальну, держава доплачувала компенсацію. Це вкрай негативно впливало на мотивацію службовців - носіїв дуже специфічних знань;

– держава заблокувала можливість використовувати комп'ютерні системи для обробки даних щодо обліку мобілізаційного ресурсу й забезпечення мобілізаційних процесів. Фактично це тотальна заборона обробляти будь-що, пов'язане з мобілізаційними питаннями, обробку будь-яких даних. У січні 2015 р. ГШ ЗСУ було прийнято рішення створити систему обліку військовозобов'язаних «Обрій», без забезпечення військових комісаріатів потрібним

комп'ютерним обладнанням, без зняття заборон у сфері забезпечення державної таємниці, обробки персональних даних. Система повноцінно не запрацювала;

– окрема проблема – діяльність військово-лікарських комісій при ТЦК та СП (ВЛК), як і медичне забезпечення мобілізації загалом. Настанова з мобілізації передбачає, що військовозобов'язаний має проходити медогляд раз на п'ять років, але зовсім відсутній механізм збору і обробки такої інформації. В абсолютній більшості ТЦК та СП просто формально ведеться відповідний журнал. Інформація про стан свого особистого здоров'я військовозобов'язаного у ТЦК та СП не оновлювалась. Лікарі цивільних лікарень, якими комплектуються ВЛК, переважно відносяться до цієї роботи формально, як до додаткового навантаження;

– комплектування військ технікою національної економіки – завдання, яке ТЦК та СП взагалі не здатні виконати внаслідок недосконалості правового механізму обліку і порядку вилучення техніки від власників. Заборонено вилучати машини в індивідуальних власників, колективне підприємство має сотні машин, як правило, робить з водіїв техніки ФОП, усі машини передають фізичним особам підприємцям у безоплатну оренду. Внаслідок таких дій вилучити техніку вже неможливо.

Очевидно, що вище перелічені проблеми носять системний характер і потребують удосконалення правового і організаційного механізму задля забезпечення процесів, пов'язаних з мобілізацією.

Якими є основні функції і завдання Територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки. Територіальний центр комплектування та соціальної підтримки (ТЦК та СП) – структура органів військового управління України, яка покликана замінити собою радянську систему військових комісаріатів, та що забезпечують виконання законодавства з питань військового обов'язку і військової служби, мобілізаційної підготовки та мобілізації. Територіальні центри комплектування та соціальної підтримки АРК, областей, мм. Києва та Севастополя є юридичними особами публічного права. Районні територіальні центри комплектування та соціальної підтримки є відокремленими підрозділами відповідних ТЦК та СП.

Основними функціями ТЦК та СП є: вдосконалення порядку комплектування військ особовим складом та організація оборонно-мобілізаційної роботи; забезпечення та впровадження нової ефективної системи обслуговування та надання сервісних послуг з соціального захисту як військовослужбовців, так і членів їх родин, резервістів, ветеранів війни та пенсіонерів Збройних Сил та інших військових формувань України [7].

Тобто для виконання завдання з постачання мобілізаційних ресурсів ТЦК та СП мають знати, які саме ресурси вони мають на території, яку вони обслуговують. На військовий облік, котрий щільно прив'язаний до обліку паспортного, люди мають ставати добровільно. А якщо вони за будь-яких обставин не бажають ставати на військовий облік, то ТЦК та СП практично не мають способів дізнатися про їхнє існування. Тому потрібен доступ до баз даних, куди люди потрапляють примусово, а ще краще – автоматично: реєстр виборців, бази даних податкової служби, де кожному присвоєно ІПН, тощо.

Досвід провідних країн – членів НАТО свідчить, що в кожній країні існують свої власні механізми заохочення та примусу виконання громадянського обов'язку щодо постановки на військовий облік. Певні рішення автоматизації цих процесів зараз відбуваються і в Україні щодо автоматизованих систем Резерв+ та Обрій, але ці процеси ще не набули системного, обов'язкового характеру.

Аналіз та оцінка завдань ТЦК та СП свідчить:

– керівництво військовим обліком призовників, військовозобов'язаних і резервістів та контроль за його станом: керівництво військовим обліком ТЦКта СП здійснюють, але ведення військового обліку вкрай неефективно, потрібно забезпечити доступ до державних баз даних та автоматизувати процеси обліку і обробки інформації;

– проведення заходів приписки громадян до призовних дільниць, обліку та призову громадян на військову службу – потребують суттєвих змін. ТЦК та СП не мають ефективного

способу примусити громадян ставати на військовий облік або повідомляти актуальні зміни щодо стану здоров'я й сімейного стану;

– відбір кандидатів для прийняття на військову службу за контрактом. Такий відбір покладений безпосередньо на командирів частин, де майбутні контрактники будуть служити. Таким чином, кандидата відбирають двічі, очевидно, що саме командири частин найбільш зацікавлені у якісному відборі, тому таке завдання для ТЦК та СП вторинне;

– участь у відборі громадян для проходження служби у військовому резерві. ТЦК та СП взагалі не мають відношення до відбору резервістів, тому що їх обирає командир військової частини та інформує про це ТЦК та СП;

– підготовка та проведення в особливий період мобілізації людських і транспортних ресурсів – завдання, яке потребує повної трансформації;

– забезпечення організації соціального і правового захисту військовослужбовців, військовозобов'язаних і резервістів, ветеранів війни та військової служби, пенсіонерів з числа військовослужбовців Збройних сил і членів їхніх сімей – завдання, яке фактично виконують територіальні управління соціального захисту та управління пенсійного фонду України, за межами ЗС України.

Обов'язок соціального захисту військовослужбовців покладений безпосередньо на командирів частин. Військовозобов'язані та резервісти – люди цивільні, їхній соціальний захист покладений на відповідні органи публічної влади. Соціальний захист ветеранів війни виконують підрозділи соціального захисту Міністерства соціальної політики, відділи Міністерства у справах ветеранів в Україні. Якщо перше представлене в адміністративно-територіальних одиницях, то друге має лише відділи в областях. ТЦК та СП фактично дублюють ці завдання і функції та не мають об'єктивних можливостей соціальний захист здійснювати, тому передають відповідні документи до територіальних підрозділів Міністерства соціальної політики.

Постанова КМУ від 7 квітня 2023 р. №318, яка регламентує діяльність ТЦК та СП, містить 38 напрямків діяльності, з якими «Територіальні центри комплектування та соціальної підтримки відповідно до покладених на них завдань» повинні діяти.

Виходячи з попереднього, ці завдання доцільно суттєво переглянути та змінити.

1. Завдання які потрібно удосконалити з точки зору збору та обробки інформації:

- завдання блоку «призову на строкову службу», потребують удосконалення в аспекті постановки на облік, організації обліку та призову;

- якщо ми хочемо максимально професійне військо, то від блоку «призов на службу за контрактом» також не можна відмовлятися, як і відбору кандидатів на вступ до військових навчальних закладів;

- видача військово-облікових документів, ці процедури потребують суттєвого удосконалення. Військовозобов'язаний має назвати своє ім'я, прізвище, військове звання, особистий номер і номер військової частини. Це вичерпний перелік інформації, котру має містити військово-обліковий документ. Можливо додати групу крові та інформацію щодо освіти та набутого професійного досвіду. Це повинна бути пластикова картка з термічним захистом, подібна за банківську. У керівника S1 штабу військової частини, має бути прилад, що друкує цей пластик;

- блок «військовий облік» – фундамент системи мобілізаційного розгортання, потребує удосконалення в аспекті інформаційного забезпечення і приєднання до державних баз даних;

- «план проведення мобілізації людських і транспортних ресурсів»: на перший погляд – річ важлива і потрібна, з іншого боку – ТЦК та СП провели шість черг часткової мобілізації до 2021р і загальну мобілізацію з лютого 2022р , а сейф з мобілізаційним планом жодного разу у жодному ТЦК та СП за ці роки не відмикали. Тобто можна і без плану? Настав час переосмислити роль цього комплексу документів, привести систему планування до реальних обставин;

- блок соціального забезпечення - «пенсійне забезпечення»: всі, хто звільнився, пройшли етап «відправка особової справи на підрахунок вислуги років», - доцільно створити один

підрозділ на усі ЗС України, котрий буде готувати документи для первинного нарахування пенсій, інші функції соціального захисту ветеранів війни, учасників бойових дій залишити у територіальних підрозділах соціального захисту та пенсійного фонду;

- блок «довідки про військову службу»: слід ретельно переглянути, формалізувати, зменшити кількість довідок, чітко встановити форми, які ТЦК та СП має право видавати, максимальну кількість видавати онлайн. Усі довідки, що видаються ТЦК та СП, мають влаштовувати всіх споживачів цих довідок: ОСМД, пенсійний фонд, відділи соціального захисту, навіть МСЕК.

2. Виключити з завдань ТЦК та СП наступні:

- ведення обліку підприємств, які залучаються до виконання мобілізаційних завдань – нереально виконати силами і фахівцями ТЦК та СП, неможливо впливати на стан мобілізаційної роботи підприємств, які мають різні форми власності, кінцевий результат не потрібен військовому командуванню;

- контроль за підготовкою підприємств до виконання мобілізаційних завдань – нереально виконати силами і фахівцями ТЦК та СП, кінцевий результат не потрібен військовому командуванню;

- здійснення контролю за веденням військового обліку на підприємствах та у закладах освіти – пережиток радянських часів, в Україні ринкова, а не військова економіка. Єдиний державний реєстр призовників, військовозобов'язаних і резервістів обліковує всіх, ніякий додатковий облік не потрібен;

- взаємодія з підприємствами єдиної транспортної системи України під час її підготовки і функціонування в особливий період – це завдання державних транспортних підприємств і відповідних міністерств та служб, які мають власні завдання в особливий період, в ТЦК та СП немає штатних фахівців залізничників, водного транспорту, тощо;

- здійснення контролю за виконанням мобілізаційних заходів у місцевих держадміністраціях, інших державних органах, органах місцевого самоврядування: справа в тому, що саме військово-цивільні адміністрації під час війни і є відповідальними за здійснення мобілізаційних заходів і управлінська контрольна функція притаманна цим органам, ТЦК та СП не здатні виконувати це завдання, потрібно привести нормативні документи у відповідність до Законів України Про мобілізаційну підготовку і мобілізацію та Про основи національного супротиву;

- забезпечення організації соціального і правового захисту військовослужбовців: згідно зі Статутом внутрішньої служби. соціальний захист військовослужбовців здійснюють головні сержанти бригад і батальйонів, заступники командира з МПЗ, а ось жодна посадова особа ТЦК та СП у Статуті такого обов'язку не має. Про всі інші категорії, котрі є громадянами України, піклуються органи соціального захисту відповідних територіальних підрозділів Міністерства соціальної політики і Пенсійного фонду України;

- моніторинг суспільно-політичної обстановки – це пряма відповідальність місцевих органів державної влади, які мають відповідні підрозділи, яких в ТЦК та СП немає. Це завдання ТЦК та СП не має навіть суб'єкту, кому ця інформація потрібна.

Є ще один аспект, усі районні ТЦК та СП мають роту охорони. Це «залишок» першої спроби створити підрозділи територіальної оборони. Але ж у кожній області є 1-2 бригади ТрО, які за майже три роки війни набули бойового досвіду і успішно воюють на різних ділянках фронту. З штатним розписом у районному ТЦК та СП біля 20 працівників, і рота охорони. Тобто згідно з Постановою Верховної Ради України від 17 липня 2020 року № 3650 «Про утворення та ліквідацію районів» ми маємо в державі 136 районів – відповідно і 136 районних ТЦК та СП. І по одній роті охорони в кожному. 136 рот, це майже 3 мотопіхотні бригади. В обласних ТЦК та СП відповідно, батальйон охорони. Цілком очевидно, що для охорони ТЦК та СП достатньо залишити один взвод охорони або відділення. І на фронті додатково з'явиться приблизно 10000 - 12000 підготовлених військовослужбовців.

Не можна оминути проблему визначення придатності військовозобов'язаних до військової служби та військово-лікарських комісій (ВЛК), що сформовані при ТЦК та СП. В

ВЛК немає жодного штатного військового лікаря, лише ті, кого до складу ВЛК скеровує державні адміністрації за поданням управлінь (відділів) охорони здоров'я. Це вкрай неефективна, застаріла система визначення придатності з надвисоким корупційним ризиком. Для удосконалення визначення придатності до військової служби, потрібно створити військові медичні заклади - центри оцінювання придатності до військової служби. Кандидат на військову службу живе в центрі дві доби, проходить усі тести, медкомісію та тест на фізичну придатність, відповідно до розроблених методів і методики визначення рівнів придатності та медичних протоколів. Тобто придатність мають визначати споживачі ресурсу – військові, а не тимчасова ВЛК при ТЦК та СП, яка по сутті не зацікавлена і не відповідає за результат роботи щодо визначення рівня придатності майбутніх військових. Таким чином, доцільно залишити тільки направлення та контроль проходження ВЛК в ЗС України.

На основі аналізу і виявлення проблем у процесі мобілізації, можна запропонувати наступні основні напрями удосконалення організаційно-правових механізмів мобілізації:

1. Слід чітко відокремити комплектування військ (сил) від безпосередньо процесу мобілізації. ТЦК та СП потрібно стати – підрозділами комплектування частин і підрозділів сил оборони України: агітують, вербують, пропагують і просувають бренд «Збройні сили України», «Сили оборони України», всебічно підтримують імідж ЗСУ як надійного та соціально відповідального роботодавця, з котрим варто будувати довготермінові відносини. Уся ця система комплектування, уся інформація і данні, повинна зосереджуватися у Кадровому центрі ЗСУ, можливо навіть у Державній кадровій агенції Сил оборони України.
2. Залишається мобілізація, військовий облік і соціальний захист. Ми матимемо в рік Перемоги більше мільйона ветеранів, котрим держава гарантує соціальний захист. Під цю задачу створено Міністерство ветеранів, є територіальні підрозділи Міністерства соціального захисту і пенсійного фонду. Таким чином, ТЦК та СП, ЗС України мають повністю передати всі соціальні завдання саме цим органам публічної влади. Потрібно усунути практику поділу колишніх військовослужбовців на категорії, як це зроблено зараз.
3. Для вирішення завдань мобілізації та ведення військового обліку варто розглянути створення Мобілізаційного центру сил безпеки і оборони у форматі національного агентства. ЗС України та інші воєнізовані підрозділи які утворені відповідно до Конституції України, не повинні займатись мобілізаційною роботою. Сили оборони України повинні зосереджуються лише на відбитті агресії та підготовкою до відбиття наступної. Усі свої потреби Сили оборони України мають адресувати державі у вигляді відповідних заявок на кшталт бюджетного запиту. J5 ГШ (Головне управління оборонного планування) має достатній досвід такої роботи. Мобілізаційний центр повинен вести Єдиний державний реєстр військовозобов'язаних, здійснювати його кіберзахист, видавати авторизованим структурам інформацію у відповідь на їхні запити. Служби безпеки і зовнішньої розвідки мають певні особливості роботи з людськими ресурсами, тому вони свої кадри обліковують самі, як зараз, але повинні інформувати Мобілізаційний центр задля виключення визначених осіб з загального обліку. Центр буде отримувати від складових сектору безпеки і оборони потребу в людських ресурсах для регіонів, котра регулярно буде оновлюватися. Механізм роботи в разі оголошення мобілізації – може бути таким, як у США: лотерея у прямому ефірі на ТВ по роках призову і потребі у фахівцях. Далі обрані добровільно-примусово прибувають у ТЦК та СП. З ТЦК та СП до військово-медичного закладу для всебічної перевірки, а далі два шляхи: всі, визнані придатними, відправляються до навчальних підрозділів, визнані непридатними – повертаються додому.
4. Задля вирішення проблеми постановки та удосконалення ведення обліку військовозобов'язаних можна використати досвід провідних демократичних країн – союзників. У Франції ведеться електронний реєстр військовозобов'язаних. Наповнюється він шляхом реалізації наступної обов'язкової дії: у травні в кожен населений пункт, що має статус міста, прибуває військовий і кілька годин розповідає в мерії про збройні сили Франції. На цю зустріч щорічні аншлаги громадян, котрі досягли після минулорічної зустрічі повноліття, стосується

абсолютно усіх юнаків. Наприкінці зустрічі військовий ставить у паспортах громадян печатку, що громадянин прослухав цю лекцію і зарахований на військовий облік. Після лекції печатку у присутності мера спалюють. І якщо особа з якихось причин не отримав цього штампа на вісімнадцятиріччя, то вона позбувається права отримати закордонний паспорт, водійські права, вчитися коштом держбюджету і ще багато чого. Такий механізм забезпечує наповнення бази даних про військовий облік. У США працює незалежна державна агенція The Selective Service System (SSS). Система здійснює облік чоловіків віком 18–25 років (лише біологічних чоловіків, жінки стають на облік за бажанням) і носіїв спеціальних кваліфікацій на основі професійно-ліцензійних списків працівників певних професій охорони здоров'я. Людина яка досягла повноліття – має місяць, щоб стати на облік у системі. Щось змінилось у житті, з того, що впливає на військовий облік – 10 діб на внесення змін. Якщо цього громадянин не зробив то включаються обмеження в правах: високі штрафи, не можливо, отримати або замінити водійські права, поступити на державну службу, приймати участь в пільгових державних програмах, тощо. Таким чином, – примус у процесах мобілізації навіть у найрозвиненіших державах – явище нормальне, нам теж його в умовах війни не варто соромитися. Осіб які ухиляються від військової служби шукає національна поліція, а не військові, котрі не мають права розшуку поза межами військових баз. Поліція має повноваження примусового приводу.

**Висновки.** Потрібно зауважити про важливе застереження: під час війни потрібно реалізовувати заходи щодо удосконалення чинної системи забезпечення мобілізації. Докорінна трансформація і реформування системи мобілізації в умовах війни неприпустиме. Повна перебудова буде мати доцільність тільки після Української Перемоги. Заяви щодо виконання усіх мобілізаційних завдань шляхом створення рекрутингових центрів є безвідповідальними і можуть призвести до фактичної руйнації системи мобілізації!

За результатами дослідження можна зробити наступні загальні висновки:

- успішна мобілізаціями, критично важлива задля Української Перемоги. З огляду існуючу в державі систему комплектування військ, загрози національні безпеці, що пов'язані з агресивною політикою росії, навіть, з суто з економічних міркувань, - процес мобілізації, переходу з мирного на воєнний стан залишатиметься з нами довго. Тому, потрібно суттєво підвищувати ефективність роботи: органів публічної влади, які безпосередньо працюють з населенням і готують територію до оборони; центральних органів виконавчої влади, які займаються переведенням економіки країни на військові рейки, підготовкою соціальної, гуманітарної сфери держави до умов війни; МО України і ГШ ЗСУ, які відповідальні за перебудову сектору безпеки і оборони. Саме тому Міністерство оборони України потребують ефективного інструменту для цього;

- якісні мобілізаційні ресурси є предметом особливого інтересу для сил безпеки і оборони, але місцеві органи військового управління – ТЦК та СП, в наслідок суттєвих організаційних і правових проблем, можуть подавати ті людські ресурси, які знайшли, тому важливе реальне реформування цих органів, зміни частини функцій і завдань які вони здійснюють;

- військовий облік треба вести, але так, щоб сили безпеки і оборони користувалися ним, при цьому облік має бути повним, всеосяжним, ненав'язливим для громадян. Тому вбачаються два шляхи: приєднати військовий облік до паспортного, тобто в системі МВС України, або створити спеціалізовану систему при, що формує політику в галузі оборони, зокрема військово-кадрову.

Основні напрями удосконалення організаційно-правових механізмів системи мобілізації:

- відокремити комплектування військ (сил) від безпосередньо процесу мобілізації. Уся ця система комплектування, уся інформація і данні, повинна зосереджуватися через ТЦК та СП у Кадровому центрі ЗСУ;

- для вирішення завдань мобілізації та ведення військового обліку варто розглянути створення Мобілізаційного центру сил безпеки і оборони у форматі національного агентства. Мобілізаційний центр повинен вести Єдиний державний реєстр військовозобов'язаних,

здійснює його кіберзахист, видає авторизованим структурам інформацію у відповідь на їхні запити. Центр отримує від складових сектору безпеки і оборони потребу в людських ресурсах для кожного з регіонів, котра регулярно буде оновлюватися і задовольняє її;

- задля вирішення проблеми постановки на облік та удосконалення ведення обліку військовозобов'язаних потрібні суттєві законодавчі зміни, що зобов'яжуть громадян ставати на облік та повідомляти ТЦК та СП про суттєві для обліку, зміни щодо сімейного стану, здоров'я, освіти та професійного досвіду;

- для удосконалення визначення придатності до військової служби, потрібно створити спеціальні військові медичні заклади - Центри оцінювання придатності до військової служби. Придатність повинні визначати споживачі ресурсу – складові сил безпеки і оборони України;

- потрібно суттєво змінити функції і завдання ТЦК та СП, удосконалити процедури призову на військову службу, добору служби за контрактом, обліку призовників, резервістів та порядок комплектування сил оборони України. Прибрати функції і завдання виконання яких, недоцільно і неефективно: ведення обліку та контроль підприємств, які залучаються до виконання мобілізаційних завдань, здійснення контролю за веденням військового обліку на підприємствах й у закладах освіти, взаємодія з підприємствами єдиної транспортної системи України під час її підготовки і функціонування в особливий період, здійснення контролю за виконанням мобілізаційних заходів у місцевих держадміністраціях, інших державних органах, органах місцевого самоврядування, забезпечення організації соціального і правового захисту військовослужбовців, моніторинг суспільно-політичної обстановки.

Таким чином, в статті представлені доцільні напрямки удосконалення організаційно-правових механізмів публічного управління процесами мобілізації і мобілізаційної підготовки, які на наш погляд підвищать ефективність у виконання завдань.

Пропонується:

- продовжувати дослідження функціонування та виконання завдань органами публічної влади, і зокрема ТЦК та СП у сфері забезпечення мобілізації і мобілізаційної підготовки та пошуку ефективних механізмі вирішення проблем;

- розробка та удосконалення діагностичних методик, відповідного інструментарію дослідження і оцінки функціонування органів публічної влади в умовах війни.

***Література:***

1. Богданович В. Ю., Свида І. Ю., Скулиш Є.Д. Теоретико-методологічні основи забезпечення національної безпеки України: монографія у 7 т. Воєнна безпека держави і шляхи її забезпечення / Київ.: НВВ НА СБ України, 2012. С. 415–434

2. Вєтров В.І., Тракалюк О.Л. Діяльність – людина – професіоналізм – посада // Військова освіта: Збірн. наук. праць. – К.: МОУ, 2006. – № 2 (18) – С. 205-212.

3. Волотівський П. Б. Мобілізаційна підготовка та мобілізація – важливі складові організації оборони України /П. Б. Волотівський // Наука і оборона. – 2019. – № 4. – С. 13–19.

4. Горовенко В. К., Щипанський П. В. Деякі проблеми організації мобілізаційної підготовки України / В. К. Горовенко, П. В. Щипанський // Матеріали міжвідомчої науково-практичної конференції «Довготермінові програми мобілізаційної підготовки. Їх роль у забезпеченні готовності держави до функціонування в умовах особливого періоду», 16 квітня 2015 р. –К. : МО України, 2015. – С. 23–26.

5. Матеріали міжвідомчої науково-практичної конференції «Актуальні питання модернізації системи мобілізаційної підготовки держави», 15 травня 2014 р. – К. : МО України, 2014.

6. Матеріали науково-практичного семінару «Проблеми своєчасного забезпечення Збройних Сил України озброєнням, військовою технікою, іншими матеріально-технічними засобами в особливий період. Можливі шляхи їх вирішення», 26 листопада 2015 р. – К. : МО України, 2015.

7. Положення про територіальні центри комплектування та соціальної підтримки, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 23 лютого 2022 року No 154. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/154-2022-%D0%BF#Text.

8. Порядок організації та ведення військового обліку призовників, військовозобов'язаних та резервістів, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 30 грудня 2022 року No 1487. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1487-2022-%D0%BF#Text

9. Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію: Закон України No 3543-XII від 21.10.1993 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3543-12#Text

10. Про військовий обов`язок і військову службу: Закон України від 25 березня 1992 року No2232-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2232-12#Text.

11. Романова О.М. Юридичні аспекти мобілізації в Україні. Часопис Київського університету права. 2023. № 1. С. 73-78.

12. Туркот М. С. Мобілізаційна діяльність як засіб забезпечення воєнної безпеки України. Юридичний науковий електронни журнал. № 2. 2015. С. 200-202. URL: http://lsej.org.ua/2_2015/55.pdf

13. Указ Президента України від 24 лютого 2022 року No69/2022 «Про загальну мобілізацію». URL: https://www.president.gov.ua/documents/692022-41413.

14. Указ Президента України «Про введення воєнного стану в Україні». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text

15. Яцино О.М. Останніми роками спостерігається чітка тенденція до суттєвого покращення якості кадрового потенціалу Збройних Сил України. URL: доступу:www.vu.mil.gov.ua/index.php?part-article&id=759.

***References:***

1. Bogdanovich V. Yu., Svida I. Yu., Skulysh E.D. Theoretical and methodological foundations of ensuring the national security of Ukraine: a monograph in 7 volumes. Military security of the state and ways of its provision / Kyiv.: NVV NA SB of Ukraine, 2012. P. 415–434

2. Vetrov V.I., Trakalyuk O.L. Activity - person - professionalism - position // Military education: Collection of scientific works. - Kyiv: MOU, 2006. - No. 2 (18) - P. 205-212.

3. Volotivskyi P. B. Mobilization training and mobilization - important components of the defense organization of Ukraine /P. B. Volotivskyi // Science and Defense. - 2019. - No. 4. - P. 13–19.

4. Gorovenko V. K., Shchypansky P. V. Some problems of organizing mobilization training in Ukraine / V. K. Gorovenko, P. V. Shchypansky // Materials of the interdepartmental scientific and practical conference "Long-term mobilization training programs. Their role in ensuring the readiness of the state to function in conditions of a special period", April 16, 2015 –K.: Ministry of Defense of Ukraine, 2015. – P. 23–26.

5. Materials of the interdepartmental scientific and practical conference "Current issues of modernization of the state mobilization training system", May 15, 2014 – K.: Ministry of Defense of Ukraine, 2014.

6. Materials of the scientific and practical seminar "Problems of timely provision of the Armed Forces of Ukraine with weapons, military equipment, other material and technical means in a special period. Possible ways of solving them", November 26, 2015 – K. : Ministry of Defense of Ukraine, 2015.

7. Regulations on territorial centers of recruitment and social support, approved by the resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated February 23, 2022 No. 154. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/154-2022-%D0%BF#Text.

8. Procedure for organizing and maintaining military records of conscripts, military personnel and reservists, approved by the resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated December 30, 2022 No. 1487. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1487-2022-%D0%BF#Text

9. On mobilization training and mobilization: Law of Ukraine No. 3543-XII dated October 21, 1993. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3543-12#Text

10. On military duty and military service: Law of Ukraine dated March 25, 1992 No. 2232-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2232-12#Text.

11. Romanova O.M. Legal aspects of mobilization in Ukraine. Journal of the Kyiv University of Law. 2023. No. 1. P. 73-78.

12. Turkot M. S. Mobilization activity as a means of ensuring the military security of Ukraine. Legal scientific electronic journal. No. 2. 2015. P. 200-202. URL: http://lsej.org.ua/2_2015/55.pdf

13. Decree of the President of Ukraine dated February 24, 2022 No. 69/2022 "On General Mobilization". URL: https://www.president.gov.ua/documents/692022-41413.

14. Decree of the President of Ukraine "On the Introduction of Martial Law in Ukraine". URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text

15. Yatsino O.M. In recent years, there has been a clear trend towards a significant improvement in the quality of the personnel potential of the Armed Forces of Ukraine. – Access mode: www.vu.mil.gov.ua/index.php?part-article&id=759.

*УДК 355.4:32.019.5*

*https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-5(5)-90-105*

**Скаржинець Андрій Вікторович** ад'юнкт кафедри інформаційної боротьби, Національний університет оборони України, м. Київ, тел.: (044) 271-06-29, https://orcid.org/0009-0007-7350-5586

## SWOT-АНАЛІЗ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ МЕТОДІВ ІНФОРМАЦІЙНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО ВПЛИВУ ПІД ЧАС ПРОВЕДЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ОПЕРАЦІЙ

**Анотація.** Проведено дослідження методів інформаційно-психологічного впливу (далі ІПсВ) в контексті сучасних військових конфліктів. Зазначено, що в умовах російсько-української війни ІПсВ є невід'ємною складовою оборонних операцій, спрямованою на зміцнення морально-психологічного стану як військовослужбовців, так і цивільного населення, а також на послаблення бойового потенціалу противника. Підкреслено, що ефективне планування застосування методів ІПсВ дозволяє досягати стратегічних цілей з меншими втратами та суттєво впливати на громадську думку і сприйняття подій в зоні проведення операції. В дослідженні проведено класифікацію методів ІПсВ за цільовими аудиторіями: власне населення, власні війська, війська противника та населення противника. Зокрема, розглядаються такі методи, як співпраця з журналістами, створення власних інформаційних каналів, введення противника в оману, гуманітарна допомога, протидія дезінформації та міфодизайн операції. Для кожного методу проведено SWOT-аналіз, оцінюючи його сильні та слабкі сторони, потенційні можливості та ризики його застосування. Зазначено, що застосування методів ІПсВ потребує ретельного планування, врахування культурних, соціальних і психологічних особливостей цільової аудиторії, а також адаптації до швидкозмінних умов інформаційного середовища. Особливу увагу приділено важливості забезпечення координації дій та інтеграції ІПсВ у загальну стратегію військових операцій, що дозволяє досягти синергетичного ефекту. Наголошується на необхідності дотримання норм міжнародного гуманітарного права, щоб зберегти легітимність дій та міжнародну підтримку. Окреслено виклики, пов'язані з протидією інформаційним атакам противника, кібербезпекою та підтримкою морально-психологічного стану особового складу. Таким чином, дослідження сприяє кращому розумінню та систематизації методів ІПсВ, пропонуючи ефективні підходи до їх використання в сучасних умовах збройної агресії та інформаційного протиборства.

**Ключові слова:** інформаційна операція, інформаційно-психологічний вплив, методи інформаційно-психологічного впливу, цільова аудиторія, аналіз цільової аудиторії.

**Skarzhynets Andrii Viktorovych** post-graduate student of information warfare department, Strategic communications institute, National Defence University of Ukraine, Kyiv, tel.: (044) 271-06-29, https://orcid.org/0009-0007-7350-5586

## SWOT ANALYSIS AND CLASSIFICATION OF METHODS OF INFORMATION AND PSYCHOLOGICAL INFLUENCE DURING INFORMATION OPERATIONS

**Abstract.** The article studies the methods of information and psychological influence (hereinafter referred to as IPI) in the context of modern military conflicts. It is noted that in the conditions of the Russian-Ukrainian war, IPI is an integral component of defensive operations, aimed at strengthening the moral and psychological state of both military personnel and the civilians, as well as weakening the enemy's combat potential. It is emphasized that effective planning of the use of IPI methods allows achieving strategic goals with fewer losses and significantly influences public opinion and perception of events in the operation zone. The study classifies IPI methods by target audiences:

own population, own troops, enemy troops, and the enemy's civilian population. In particular, such methods as cooperation with journalists, creating own information channels, military deception, humanitarian aid, countering disinformation, and operation myth design are examined. Each method is subjected to a SWOT analysis, assessing its strengths and weaknesses, potential opportunities, and risks of application. It is noted that the use of IPI methods requires careful planning, consideration of the cultural, social, and psychological characteristics of the target audience, as well as adaptation to the rapidly changing conditions of the information environment. Special attention is given to the importance of ensuring coordination of actions and integrating IPI into the overall strategy of military operations, which enables a synergistic effect. The necessity of adhering to the norms of international humanitarian law is emphasized to maintain the legitimacy of actions and international support. Challenges related to countering enemy information attacks, cybersecurity, and maintaining the moral and psychological state of personnel are outlined. Thus, the study contributes to a better understanding and systematization of IPI methods, offering effective approaches to their use in the modern conditions of armed aggression and information confrontation.

**Keywords:** information operation, information and psychological influence, methods of information and psychological influence, target audience, analysis of the target audience.

**Постановка проблеми.** Сучасні військові конфлікти все більше характеризуються не лише традиційним застосуванням підрозділів, але й активним використанням інформаційно-психологічного впливу (далі ІПсВ) як ключового елементу дизайну військової операції. У контексті російсько-української війни інформаційні дії стали невід'ємною частиною операцій Сил оборони України, відіграючи вирішальну роль у формуванні громадської думки, підтримці морально-психологічного стану військовослужбовців та населення, а також у послабленні бойового потенціалу противника. Незважаючи на це, існує суттєва прогалина в систематичному дослідженні методів інформаційно-психологічного впливу, оцінці їхньої ефективності впливу на різні цільові аудиторії та факторів, що визначають успішність застосування цих способів.

Саме тому існує потреба провести аналіз та систематизувати методи інформаційно-психологічного впливу з метою покращення практичної діяльності державних органів, відповідальних за планування інформаційних операцій, а також досягти більш доцільного рівня використання методів інформаційно-психологічного впливу органами військового управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз опублікованих робіт показує, що нажаль, більшість вітчизняних керівних документів, а також керівних документів країн-членів НАТО [1, 2] не містять чіткого визначення терміну інформаційно-психологічний вплив та не розкривають його методів. При цьому, деякі автори в своїх дослідженнях [3-5] розкривають окремі аспекти методів інформаційно-психологічного впливу, але без деталізації їх застосування в інтересах військових операцій.

**Мета статті –** проведення SWOT-аналізу та класифікації методів інформаційно-психологічного впливу, що застосовуються в інформаційних операціях, з урахуванням досвіду відбиття широкомасштабної збройної агресії Російської Федерації.

**Виклад основного матеріалу.** Дослідження інформаційно-психологічного впливу набуває все більшої значущості в контексті сучасних військових операцій оперативно-стратегічного рівня. В епоху цифрових технологій та глобальної інформаційної взаємодії він став невід'ємною складовою військових стратегій, визначаючи не лише хід бойових дій, а й загальний хід конфлікту. Особливо це актуально для України у контексті російсько-української війни, де інформаційна боротьба відіграє одну з ключових ролей у досягненні стратегічних цілей.

Перш за все, сучасні військові конфлікти характеризуються не лише фізичним впливом, а й інтенсивною інформаційною війною, що охоплює кіберпростір, соціальні мережі, медіа та інші канали комунікації. Інформаційно-психологічний вплив дозволяє маніпулювати свідомістю як власного, так і населення противника, формуючи їхню підтримку чи опозицію до військових дій. Для України, яка протистоїть збройній агресії з боку Росії, ефективний підбір

методів ІПсВ є критично важливим для зміцнення резистентності до пропаганди противника, підтримки морально-психологічного стану військовослужбовців та громадян в зоні проведення військової операції, а також для подальшого залучення міжнародної підтримки.

По-друге, вдало підібрані та сплановані методи ІПсВ сприяють формуванню позитивного іміджу Сил оборони України, що підсилює довіру населення та підвищує їхню готовність до співпраці. Це особливо важливо в умовах російсько-української війни, коли морально-психологічний стан грає одну з вирішальних ролей у витривалості та ефективності підрозділів Збройних Сил України. Крім того, інформаційно-психологічний вплив дозволяє послаблювати морально-психологічний стан противника, посіяти сумніви в його командуванні та розпалювати внутрішні конфлікти, що може призвести до зниження бойової ефективності та дезорганізації сил противника.

Також варто зауважити на зростаючій ролі кібербезпеки та протидії дезінформації. Російська збройна агресія в Україні також включає і масштабні кібератаки, спроби маніпулювати громадською думкою через соціальні мережі та медіа, а також інформаційні операції, спрямовані на дискредитацію українського уряду та Сил оборони України. Дослідження методів ІПсВ допоможе розробити ефективні тактики та стратегії захисту від таких атак, а також дозволить ефективно проводити власні інформаційні операції в інтересах військових операцій. Ефективне використання методів інформаційно-психологічного впливу може значно підвищити шанси на успіх військових операцій, забезпечити підтримку населення, а також зміцнити позиції України в міжнародному інформаційному просторі. В умовах гібридної війни, де традиційні військові засоби поєднуються з інформаційними та кібер-засобами впливу, розуміння та ефективне застосування методів ІПсВ стає ключовим фактором на шляху до перемоги України та відновлення миру.

Враховуючи той факт, що на даний час в керівних документах не існує чіткого визначення терміну ІПсВ, відсутній чіткий розподіл методів ІПсВ, в ході дослідження було прийняте рішення щодо впровадження класифікації методів ІПсВ за формами впливу, враховуючи різні форми, канали поширення матеріалів ІПсВ та різні цільові аудиторії.

Перш за все необхідно сформулювати визначення ІПсВ. Виходячи з визначень, які сформульовані в керівних документах [1, 2], інформаційно-психологічний вплив – це цілеспрямоване втручання в процеси функціонування технічних об’єктів інформаційної інфраструктури, а також поширення сугестивної інформації для впливу на свідомість, підсвідомість та психіку цільової аудиторії з метою стимулювання певних когнітивних змін в її поведінці.

В дослідженні запропоновано розподіл методів інформаційно-психологічного впливу за чотирма основними групами цільових аудиторій та формами впливу. Запропонована класифікація стала ключовим аспектом для SWOT-аналізу методів ІПсВ.

Охарактеризуємо детальніше методи ІПсВ за згаданою класифікацією цільових аудиторій:

І. Інформаційно-психологічний вплив націлений на власне населення:

- Співпраця з журналістами – це метод ІПсВ, спрямований на встановлення професійних та взаємовигідних відносин з представниками медіа для ефективного донесення необхідної інформації до цільової аудиторії. Співпраця з журналістами є ефективним методом інформаційно-психологічного впливу на власне населення в умовах проведення операцій оперативно-стратегічного рівня. Вона дозволяє забезпечити населення достовірною інформацією, підтримувати морально-психологічний стан та зміцнювати довіру до збройних сил. Орган військового управління, який відповідає за інформаційну дію, повинен ретельно планувати та реалізовувати цю співпрацю, враховуючи як сприятливі, так і несприятливі фактори військової операції.

- Створення та використання власних каналів для розповсюдження інформації – це метод ІПсВ, спрямований на безпосереднє донесення інформації до цільової аудиторії (далі ЦА) через власні медіа-ресурси, що знаходяться під контролем відповідних органів військового

управління або ж державних органів. Створення та використання власних каналів для розповсюдження інформації є ефективним методом інформаційно-психологічного впливу на власне населення в умовах проведення операцій оперативно-стратегічного рівня. Це дозволяє оперативно інформувати громадян, формувати позитивне ставлення до операції, підвищувати морально-психологічний стан та протидіяти дезінформації противника. Орган військового управління повинен ретельно планувати та реалізовувати цей метод, враховуючи сприятливі та несприятливі фактори, забезпечуючи ефективність інформаційних дій в зоні проведення операції.

- Гуманітарна допомога – це метод ІПсВ, який передбачає надання матеріальної, медичної або соціальної підтримки місцевим громадам у зоні проведення військової операції. Метою є покращення умов життя, задоволення базових потреб та підвищення рівня безпеки населення. Надання гуманітарної допомоги як форма взаємодії з місцевим населенням є потужним інструментом інформаційно-психологічного впливу в умовах операції оперативно-стратегічного рівня. Він сприяє зміцненню довіри, зниженню напруженості та підтримці морально-психологічного стану населення, що в свою чергу покращує умови для успішного проведення операції. Для ефективного застосування цього методу орган військового управління повинен враховувати місцеві особливості та забезпечувати прозорість і етичність дій.

ІІ. Інформаційно-психологічний вплив націлений на власні війська:

- Безпека операції (OPSEC) – це метод ІПсВ, спрямований на забезпечення конфіденційності, цілісності та доступності інформації власних військ під час операції оперативно-стратегічного рівня. Цей метод фокусується на захисті оперативних планів, тактичних розробок, комунікацій та інших критично важливих даних від несанкціонованого доступу, перехоплення або компрометації з боку противника. Захист власної інформації є критично важливим інструментом, спрямованим на забезпечення успішного проведення операції. Він поєднує технічні, організаційні та інформаційно-психологічні заходи, спрямовані на запобігання витоку інформації та забезпечення інформаційної переваги над противником. Орган військового управління повинен приділяти особливу увагу впровадженню комплексних заходів захисту інформації, враховуючи як сприятливі, так і несприятливі фактори операції, а також активно працювати над підвищенням обізнаності та відповідальності підлеглого особового складу.

- Протидія дезінформації – це метод ІПсВ, спрямований на протидію дезінформації та фейкам, які поширює противник серед наших військ. Метою є збереження належного рівня морально-психологічного стану особового складу, підтримка довіри до командування та запобігання паніці або дезорганізації. Спростування неправдивої інформації є критично важливим методом протидії дезінформації противника, спрямованим на збереження дисципліни та морально-психологічного стану підлеглого особового складу. Ефективне застосування цього методу вимагає налагодженої системи комунікації, підготовленості особового складу та оперативності реакції. Орган військового управління повинен активно працювати над виявленням дезінформації, оперативним її спростуванням та підтримкою довіри та відкритого діалогу з підлеглими військовослужбовцями.

- Міфодизайн операції – це метод ІПсВ, спрямований на створення та поширення позитивних наративів (історій) про героїзм та успіхи власних військ під час військової операції. Метою є підвищення морально-психологічного стану особового складу, зміцнення бойового духу, формування почуття гордості та єдності серед військовослужбовців. Міфодизайн операції, спрямований на формування пантеону героїки та інформування власних військ про діяльність, цілі, досягнення та плани операції. Ефективне застосування цього методу сприяє зміцненню бойового духу, формуванню почуття єдності та гордості за свою службу. Орган військового управління повинен ретельно планувати та реалізовувати заходи з міфодизайну операції, враховуючи сприятливі та несприятливі фактори, забезпечуючи достовірність та релевантність інформації, а також залучаючи особовий склад до процесу формування позитивних наративів.

ІІІ. Інформаційно-психологічний вплив націлений на війська противника:

- Введення противника в оману (Military Deception) – це метод ІПсВ, спрямований на навмисне введення противника в хибне розуміння реальних намірів, можливостей, розташування та планів наших військ. Метою є змусити противника приймати неправильні рішення, переоцінювати або недооцінювати ситуацію, розпорошувати свої сили або діяти у невигідних для себе умовах. Введення противника в оману є складним, але потужним методом інформаційно-психологічного впливу, спрямованим на отримання переваги на полі бою. Ефективне застосування цього методу вимагає ретельного планування, координації та дотримання правових норм. Орган військового управління повинен враховувати як сприятливі, так і несприятливі фактори, забезпечити секретність та інтеграцію обманних дій з загальною стратегією операції, а також бути готовим до можливих ризиків та наслідків.

- Дискредитація управління противника – це метод ІПсВ, спрямований на підрив авторитету, довіри та легітимності командування противника. Метою є посіяти сумніви, недовіру та незадоволення серед військовослужбовців противника та місцевого населення в зоні розташування сил противника, що може призвести до зниження морально-психологічного стану, дезорганізації та потенційного саботажу або непокори. Дискредитація управління противника в очах підлеглих та місцевого населення є дієвим методом інформаційно-психологічного впливу, який може суттєво послабити бойовий потенціал противника. Ефективне застосування цього методу вимагає ретельного планування та глибокого розуміння цільової аудиторії. Орган військового управління, який реалізує цей метод впливу, повинен забезпечити достовірність та впливовість повідомлень, а також бути готовим до можливих контрдій з боку противника.

- Дезінформування противника – це метод ІПсВ, спрямований на навмисне надання неправдивої або спотвореної інформації силам противника з метою дезорганізації управління або введення їх в оману щодо реальних намірів, можливостей, розташування та планів власних військ. Основна мета – вплинути на прийняття рішень противником, змусивши його здійснювати помилкові дії, переоцінювати або недооцінювати ситуацію, що має призвести до його поразки або надання переваг нашим силам. Дезінформування противника є потужним методом інформаційно-психологічного впливу, який може суттєво вплинути на хід військової операції. Ефективне застосування цього методу вимагає ретельного планування, глибокого розуміння противника, а також тісної координації з іншими елементами операції (наприклад, розвідувальним, інформаційним компонентом). Орган військового управління, який здійснює такий метод впливу, повинен забезпечити ефективність дезінформаційних матеріалів, а також бути готовим до можливих ризиків та наслідків.

IV. Інформаційно-психологічний вплив націлений на населення противника:

- Дезінформування населення противника – це метод ІПсВ, спрямований на навмисне поширення неправдивої або спотвореної інформації серед цивільного населення противника з метою впливу на його сприйняття, емоції та поведінку. Використання соціальних мереж та месенджерів як каналів розповсюдження дозволяє швидко та масово досягати цільової аудиторії, враховуючи високу популярність цих платформ у сучасному суспільстві. Хоча дезінформування населення противника, особливо через соціальні мережі та месенджери, може здатися ефективним методом впливу, але органу військового управління потрібно передусім проаналізувати доступність цільової аудиторії. Сучасний тренд авторитарних держав засвідчує про блокування доступу до внутрішніх соціальних мереж ззовні (наприклад, VK в росії або WeChat в КНР).

- "Присутність, оснащення та поведінка військ" [2] – це метод ІПсВ, спрямований на формування сприйняття та поведінки населення противника через демонстрацію присутності, оснащення та поведінки своїх військ (сил). Розберемо детальніше кожну складову:

• Присутність: фізична присутність військ у певних районах зони операції, яка може бути помітною для населення противника. Це може включати патрулювання, розгортання тимчасових контрольно-пропускних пунктів тощо.

• Оснащення: розкриває аспекти екіпіровки, технічного забезпечення, озброєння, воєнної техніки підрозділу. При цьому потрібно також враховувати, які комунікаційні повідомлення посилає військовий підрозділ цільовій аудиторії через використання символіки (шеврон, прапор тощо).

• Поведінка військ: форма впливу, при який особовий склад підрозділів демонструє себе цільовій аудиторії. Це включає манеру поведінки, дисципліну, взаємодію з населенням, а також демонстрацію готовності та спроможності до рішучих дій.

"Присутність, оснащення та поведінка військ" є ефективним методом ІПсВ на населення противника, він дозволяє формувати сприйняття наших сил як потужних, професійних та справедливих, що може знизити підтримку сил противника серед населення та сприяти досягненню цілей операції. При цьому важливо забезпечити професіоналізм дій військовослужбовців, ефективну комунікацію та взаємодію з населенням, а також постійно проводити моніторинг та коригувати поведінкову стратегію відповідно до ситуації.

- Гуманітарна допомога – це метод ІПсВ, спрямований на надання матеріальної, медичної та соціальної підтримки цивільному населенню противника в операційній зоні, яка була зайнята нашими військами. Метою є покращення умов життя місцевого населення, зниження напруги та ворожості, а також формування позитивного ставлення до наших військ. Надання гуманітарної допомоги населенню противника при зайнятті частини його території є впливовим методом впливу, який сприяє підвищенню легітимності дій наших військ. Орган військового управління, який втілює цей метод впливу, повинен ретельно планувати та координувати заходи з надання допомоги, дотримуючись принципів нейтральності, прозорості та поваги до місцевого населення. Забезпечення безпеки та професіоналізму дій персоналу є критичними для успішного застосування цього методу. Постійний моніторинг та оцінка впливу гуманітарної допомоги дозволять досягти максимального позитивного ефекту як для місцевого населення, так і для успішного проведення операції.

Після детального розгляду різноманітних методів інформаційно-психологічного впливу, що використовуються у військових операціях, виникає необхідність їх систематизації для глибшого аналізу та порівняння. Для цього було застосовано аналіз типу SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), адаптований для оцінки кожного окремого методу. Цей підхід дозволив всебічно оцінити методи ІПсВ, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на їх ефективність. Автором дослідження було вирішено представити інформацію у вигляді таблиці (таблиця 1), за якою класифіковано методи інформаційно-психологічного впливу під час проведення інформаційних операцій. Запропонована класифікація дозволяє чітко структурувати отримані дані та виявити взаємозв'язки між різними методами.

*Таблиця 1.*

**Класифікація методів інформаційно-психологічного впливу під час проведення інформаційних операцій**

| Назва методу ІПсВ та форми реалізації | Прогнозовані ефекти від застосування методу ІПсВ | Фактори, які сприяють застосуванню методу ІПсВ | Фактори, які не сприяють застосуванню методу ІПсВ |
|---|---|---|---|
| **І. Інформаційно-психологічний вплив націлений на власне населення** | | | |
| Співпраця з журналістами:<br>• організація прес-конференцій та брифінгів;<br>• надання ексклюзивних інтерв'ю та матеріалів; | Формування позитивного сприйняття військової операції серед власного населення, підвищення морально-психологічного | • Високий інтерес населення до операції: коли населення активно цікавиться подіями, що відбуваються в зоні проведення операції, співпраця з журналістами дозволяє задовольнити цей | • Високий рівень секретності: певні етапи операції, що вимагають збереження таємниці, обмежують можливість надання інформації журналістам.<br>• Нестабільна або небезпечна ситуація: активні |

| | | | |
|---|---|---|---|
| • проведення прес-турів до місць дислокації військ;<br>• підготовка та розповсюдження прес-релізів та інформаційних матеріалів;<br>• проведення медіа-тренінгів та занять для журналістів | стану, зміцнення довіри до збройних сил | інтерес достовірною інформацією.<br>• Наявність позитивних результатів операції: досягнення успіхів на оперативно-стратегічному рівні створює можливості для поширення позитивних новин, що зміцнить морально-психологічний стан населення.<br>• Підтримка з боку керівництва: якщо командування операції розуміє важливість інформаційно-психологічного впливу і сприяє роботі відповідних служб з представниками медіа.<br>• Стабільна ситуація в зоні операції: відсутність активних бойових дій або контроль над територією дозволяє безпечно організовувати заходи з участю журналістів (прес-тури).<br>• Розвинена медіа інфраструктура, наявність зацікавлених медіа: наявність в зоні операції медіа та журналістів. | бойові дії, що несуть за собою ризик для життя журналістів унеможливлюють їх присутність на місці подій.<br>• Негативні події або втрати: наявність значних втрат чи невдач може призвести до поширення негативної інформації, що знизить морально-психологічний стан населення.<br>• Обмежені ресурси: відсутність достатньої кількості сил та засобів для організації заходів з представниками медіа.<br>• Недовіра до медіа: якщо доступне для співпраці медіа, яке в суспільстві або серед військових не користується довірою або скомпрометувало свою діяльність у минулому. |
| Створення та використання власних каналів для розповсюдження інформації:<br>• військові радіо та телепередачі;<br>• друковані видання;<br>• офіційний веб-сайт командування угруповання;<br>• офіційні акаунти в соціальних мережах та месенджерах;<br>• створення мобільних додатків. | Формування позитивного сприйняття операції серед власного населення, підвищення морально-психологічного стану, зміцнення довіри до збройних сил. Підвищення обізнаності населення про хід бойових дій. Власні канали дозволяють враховувати психологічні особливості ЦА, адаптувати повідомлення для максимального емоційного та когнітивного впливу. | • Розвинена інфраструктура зв'язку та медіа: наявність стабільного доступу до інтернету; можливість співпрацювати з місцевими радіо та телеканалами дозволить ефективно запустити власні канали для широкого охоплення населення.<br>• Достатній рівень цифрової грамотності населення: якщо ЦА активно використовує цифрові технології та соціальні мережі, це підвищує ефективність власних онлайн-каналів.<br>• Потреба в оперативному інформуванні: швидкий розвиток подій в зоні операції вимагає й оперативного донесення інформації до ЦА, що | • Обмежена або зруйнована інфраструктура: пошкодження комунікаційних мереж, відсутність стабільного електроживлення, що ускладнює доступ до медіа-каналів.<br>• Низький рівень довіри до офіційних джерел: якщо населення скептично ставиться до інформації від державних органів, ефективність власних каналів знижується.<br>• Культурні та мовні бар'єри: різноманіття мов та культурних особливостей в зоні операції може ускладнювати комунікацію (наприклад, російськомовному населенню важко сприймати україномовний контент). |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | можливо через власні канали.<br>• Можливість контролювати зміст повідомлень: власні канали дозволяють уникнути спотворення інформації та забезпечити узгодженість повідомлень з комунікаційною стратегією командування операції.<br>• Підтримка з боку командування та наявність ресурсів: наявність фінансових, технічних та кадрових ресурсів для створення та підтримки власних медіа-ресурсів. | • Обмежені ресурси: відсутність достатнього фінансування або спеціалістів для створення та підтримки медіа-ресурсів.<br>• Активна інформаційна протидія супротивника: противник може здійснювати кібератаки, глушити сигнали або поширювати дезінформацію, що перешкоджає роботі власних каналів. |
| Гуманітарна допомога:<br>• розподіл предметів першої необхідності;<br>• медична підтримка;<br>• допомога у відновлення інфраструктури;<br>• організація освітніх, культурних заходів (наприклад, по темі мінної безпеки);<br>• соціальна підтримка (юридична, психологічна підтримки тощо). | Формування позитивного ставлення до військових сил в зоні проведення операції, зміцнення довіри та співпраці з місцевим населенням, зниження рівня напруги та потенційних конфліктів, покращення морально-психологічного стану громади. | • Контрольована територія: стабільний контроль над зоною операції забезпечує безпеку для реалізації гуманітарних проектів.<br>• Потреба населення у допомозі: наявність реальних потреб у базових ресурсах підвищує ефективність допомоги.<br>• Позитивне ставлення населення: готовність населення в зоні операції до співпраці сприяє успішній взаємодії.<br>• Підтримка командування: розуміння важливості гуманітарних дій з боку командування операції.<br>• Наявність ресурсів: достатнє фінансування, персонал та матеріально-технічне забезпечення для реалізації гуманітарних програм.<br>• Налагоджена співпраця з міжнародними організаціями: можливість координації з міжнародними та регіональними гуманітарними організаціями. | • Активні бойові дії: високий рівень небезпеки робить неможливим проведення гуманітарних заходів.<br>• Недовіра або ворожість населення: негативне ставлення може призвести до відмови від допомоги або навіть агресії.<br>• Обмежені ресурси: відсутність необхідних матеріалів, персоналу або фінансування.<br>• Інформаційна протидія противника: негативний ІПсВ, який дискредитує зусилля наших військових, знижує ефективність гуманітарних дій.<br>• Культурні та мовні бар'єри: нерозуміння місцевих традицій та мови може спричинити соціальну напругу.<br>• Сильно пошкоджена інфраструктура: труднощі з доступом до віддалених або ізольованих місць, складне плече доставки. |
| **ІІ. Інформаційно-психологічний вплив націлений на власні війська** | | | |
| Безпека операції (OPSEC):<br>• навчання персоналу; | Формування у особового складу усвідомлення важливості інформаційної безпеки, розвиток | • Високий рівень розвідувальних дій з боку противника: активна діяльність розвідувальних служб противника вимагає | • Обмежені ресурси: відсутність достатньої кількості технічних засобів або кваліфікованого персоналу. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| • посилення фізичного захисту;<br>• кібербезпека;<br>• впровадження строгих політик безпеки;<br>• додаткове шифрування комунікацій. | культури відповідального ставлення до інформації, підвищення дисципліни та запобігання людському фактору у витоках інформації. | посиленого захисту інформації.<br>• Використання сучасних технологій: застосування цифрових систем управління та комунікації підвищує потребу в кібербезпеці (наприклад, зв'язок за допомогою супутникової системи StarLink).<br>• Велика кількість особового складу штабу операції: розгалужена структура управління збільшує ризик витоку інформації, що потребує системних заходів захисту.<br>• Проведення секретних операцій (дій): необхідність збереження планів та намірів в суворій таємниці.<br>• Наявність необхідних сил та засобів: доступність технологічних засобів та фахівців з інформаційної безпеки.<br>• Підтримка з боку командування операції: розуміння важливості інформаційної безпеки на всіх рівнях управління. | • Висока інтенсивність бойових дій: під час активних бойових дій може бракувати часу для дотримання всіх процедур безпеки, не кажучи вже про додаткові заходи.<br>• Складність процедур: надмірно складні або обтяжливі для підрозділів правила можуть призводити до їх ігнорування персоналом.<br>• Низький рівень обізнаності: недостатнє розуміння особовим складом ризиків та наслідків витоку інформації.<br>• Внутрішньокультурні особливості підрозділів: в деяких випадках може існувати недооцінка важливості конфіденційності або звичка до менш формальних процедур. Особливо серед мобілізованого персоналу старшого віку.<br>• Технічні обмеження: використання застарілих систем або тимчасова відсутність доступу до сучасних інформаційних технологій. |
| Протидія дезінформації:<br>• оперативне (командирське) інформування;<br>• публічні звернення командирів (начальників);<br>• роз'яснювальна робота в підрозділах щодо негативного ІПсВ противника;<br>• робота з психологічної підтримки особового складу. | Підтримка морально-психологічного стану військовослужбовців, зменшення тривоги та невпевненості, підвищення рівня довіри до командування та достатньої обізнаності про хід бойових дій. | • Налагоджена система комунікації: ефективні та захищені канали зв'язку між командуванням і особовим складом підрозділів дозволяють швидко донести спростування.<br>• Високий рівень довіри до командування: коли військовослужбовці довіряють своєму керівництву, вони з більшою ймовірністю приймуть офіційну інформацію.<br>• Підготовлений персонал: військовослужбовці, навчені розпізнавати дезінформацію, менш схильні до її впливу.<br>• Оперативність реакції персоналу по моніторингу інформаційного простору: | • Порушення зв'язку: пошкодження або відсутність комунікаційних засобів ускладнює донесення спростувань.<br>• Низький морально-психологічний стан: втома, стрес або попередні невдачі можуть знижувати довіру до офіційної інформації.<br>• Широкомасштабна дезінформаційна операція противника: масове поширення фейків може перевищувати можливості оперативного спростування.<br>• Відсутність підготовки персоналу штабу операції до ІПсВ противника: недостатнє навчання особового складу щодо методів розпізнавання дезінформації. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | швидке виявлення та спростування фейків запобігає їх поширенню та негативному впливу.<br>• Підтримка з боку служби психологічної підтримки (в минулому служба МПЗ): наявність фахівців, які можуть надати необхідну підтримку та консультації. | • Культурні або мовні бар'єри: в багатонаціональних силах країн-членів НАТО можуть виникати труднощі з донесенням інформації. |
| Міфодизайн операції:<br>• створення та поширення історій про героїв (героїчні вчинки);<br>• відзначення та нагородження;<br>• впровадження символіки та позитивних традицій;<br>• інформування про цілі та плани операції. | Створення емоційного зв'язку між особовим складом та позитивними образами героїв, поширення передового досвіду, формування мотивації до наслідування, підвищення самоповаги та впевненості у власних силах. Підвищення ситуаційної обізнаності. | • Успішні дії військ: наявність реальних успіхів та досягнень створює основу для формування позитивних наративів.<br>• Висока мотивація особового складу: прагнення військовослужбовців до визнання, самореалізації та приналежності до ефективного підрозділу.<br>• Підтримка командування операції: зацікавленість керівництва в підвищенні морально-психологічного стану підлеглого особового складу та готовність сприяти поширенню інформації про героїв.<br>• Наявність засобів комунікації: розвинена внутрішня мережа інформування, доступ до медіа-ресурсів, можливість швидкого донесення інформації.<br>• Культурні особливості: розвиток традицій вшанування героїв, високий рівень національної гордості, спільні цінності в підлеглих підрозділах. | • Негативні події або втрати: значні втрати, невдачі або деморалізація можуть ускладнити формування позитивних наративів.<br>• Недовіра до інформації: якщо особовий склад скептично ставиться до офіційних повідомлень, ефективність методу знижується.<br>• Обмежені ресурси: відсутність можливостей для збору та поширення інформації (прес-служба штабу операції, цивільні журналісти, технічні засоби).<br>• Оперативна ситуація: висока інтенсивність бойових дій, відсутність часу для проведення інформаційних заходів.<br>• Різноманітність особового складу: мовні, культурні, релігійні відмінності можуть ускладнювати створення єдиного наративу. |
| **III. Інформаційно-психологічний вплив націлений на війська противника** | | | |
| Введення противника в оману:<br>• імітація військових дій;<br>• розповсюдження фальшивих повідомлень;<br>• мімікрія в кіберпросторі;<br>• контрольований "злив" неправдивої | Вплив на сприйняття та мислення командування та особового складу противника, змусивши його здійснювати помилкові дії, що призведе до переваги для власних підрозділів. | • Розвіддані про противника: наявність детальної інформації про структуру, можливості та слабкі сторони противника дозволяє розробити ефективні сценарії введення в оману.<br>• Технічні засоби: наявність ресурсів для створення реалістичних імітацій, макетів, засобів електронного маскування. | • Обмежені ресурси: відсутність необхідних технічних засобів, персоналу або фінансування для проведення дій з введення в оману.<br>• Висока пильність противника: якщо противник очікує омани та має ефективну розвідку, застосування методу ускладнюється. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| службової інформації;<br>• спуфінг координат супутникової навігації GPS | | • Інформаційна перевага: контроль над каналами комунікації, можливість впливати на інформаційний простір противника.<br>• Географічні умови: місцевість, яка сприяє приховуванню реальних дій та проведенню дій з введення в оману (ліси, гори, складний рельєф місцевості).<br>• Підтримка з боку командування операції: розуміння важливості проведення дій з омани та готовність виділити необхідні сили та засоби.<br>• Психологічний стан противника: якщо противник схильний до паніки, невпевнений в своїх діях або має проблеми з дисципліною, ефективність дій з введення в оману зростає. | • Прозорість дій власних військ: неможливість приховати реальні дії через особливості місцевості або технічні засоби противника (наприклад, супутникова розвідка).<br>• Правові обмеження: міжнародне гуманітарне право може обмежувати певні форми введення в оману.<br>• Культурні та мовні бар'єри: ускладнюють створення правдоподібних сценаріїв введення в оману, особливо при роботі з місцевим населенням.<br>• Високий ризик розкриття: якщо оману буде розкрито, це може призвести до деморалізації власних військ або негативних наслідків для окремих напрямків ведення бойових дій. |
| Дискредитація командування противника:<br>• розповсюдження компрометуючих матеріалів;<br>• поширення чуток;<br>• звинувачення у злочинах та корупції;<br>• поширення матеріалів про соціальну несправедливість в підрозділах (протиставлення командування та підлеглий склад, населення). | Вплив на емоції та переконання підлеглих та місцевого населення, викликаючи розчарування, гнів або відчуття зради з боку командування. Це призвести до зниження лояльності, мотивації та бажання виконувати накази. Також знизить рівень волонтерської допомоги підрозділам противника. | • Наявність достовірної інформації: якщо є підтверджені факти корупції, нестатутних взаємин або некомпетентності в командуванні противника.<br>• Низький морально-психологічний стан військ противника: якщо серед військовослужбовців противника вже існує незадоволення або сумніви щодо керівництва.<br>• Доступність цільової аудиторії: можливість донести інформацію до підлеглих противника та місцевого населення через радіо, інтернет, листівки тощо.<br>• Культурна та мовна спільність: знання мови та культурних особливостей противника полегшує створення переконливих повідомлень.<br>• Підтримка місцевого населення: якщо місцеве населення негативно ставиться до командування противника, воно може | • Високий рівень довіри до командування: якщо підлеглі та населення підтримують своє керівництво, дискредитація буде малоефективною.<br>• Обмежена доступність цільової аудиторії: відсутність можливості донести повідомлення через цензуру, глушіння сигналів або відсутність засобів зв'язку у противника (наприклад, заборона інтернету чи сматрфонів на позиціях).<br>• Активна контрпропаганда противника: противник може швидко спростувати або нейтралізувати дискредитуючу інформацію.<br>• Культурні бар'єри: відмінності в мові, релігії або традиціях можуть ускладнювати ефективну комунікацію.<br>• Відсутність достовірної інформації: використання неправдивих даних може призвести до втрати довіри та негативних наслідків для власних інформаційних сил. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | стати союзником у розповсюдженні інформації.<br>• Психологічні вразливості цільової аудиторії: виявлення тем, які особливо болючі для підлеглих або населення (наприклад, корупція, релігійні протиріччя, вбивства, грабіж тощо). | • Ризик ескалації конфлікту: агресивні форми дезінформації можуть спровокувати жорсткішу реакцію противника. |
| Дезінформування:<br>• злам систем управління противника;<br>• розповсюдження підробних службових документів;<br>• трансляція негативних повідомлень від імені населення противника. | Вплив на свідомість, емоції та переконання противника, викликаючи у нього сумніви, невпевненість, страх або помилкове відчуття безпеки, що призведе до прийняття хибних рішень. | • Високий рівень розвідданих про противника: глибоке розуміння структури управління, процедур прийняття рішень та інформаційних каналів противника дозволяє ефективно планувати дезінформацію.<br>• Присутність в інформаційних каналах: наявність доступу до засобів комунікації, які використовує противник, або здатність впливати на них.<br>• Технічні можливості: наявність засобів для створення переконливої дезінформації, наприклад, програмне забезпечення на базі штучного інтелекту.<br>• Підтримка з боку командування: розуміння важливості дезінформаційних дій та готовність виділити необхідні для цього ресурси.<br>• Психологічні вразливості противника: низький морально-психологічний стан, втома, недовіра в рядах противника роблять його більш сприйнятливим до дезінформації.<br>• Операційна обстановка: місцевість або ситуації, які сприяють створенню та поширенню дезінформації. | • Ефективна контррозвідка противника: ефективні системи виявлення та нейтралізації дезінформації ускладнюють успіх таких дій.<br>• Обмежений доступ до каналів комунікації противника: неможливість донести дезінформацію через захищені або закриті системи комунікації.<br>• Високий рівень довіри в рядах противника: згуртованість та лояльність військ противника до свого командування знижує ефективність дезінформації.<br>• Високий ризик викриття: якщо дезінформація буде розкрита, це може призвести до ескалації конфлікту або посилення протидії з боку противника.<br>• Обмежені ресурси: відсутність достатніх сил та засобів або навченості персоналу для проведення дезінформаційних дій. |
| **IV. Інформаційно-психологічний вплив націлений на населення противника** | | | |
| Дезінформування:<br>• розповсюдження неправдивих новин про перебіг бойових дій; | • Вплив на емоції: акцент на емоціях страху, паніки, недовіри або гніву | • Висока проникність соціальних мереж: широке використання населенням противника різноманітних | • Можливі негативні наслідки: внаслідок викриття є ризик втрати довіри з боку міжнародної спільноти, підрив власної |

| | | | |
|---|---|---|---|
| • трансляція негативних повідомлень націлених на внутрішній розкол цільових аудиторій на ґрунті соціально-економічної нерівності | серед населення противника.<br>• Маніпуляція переконаннями та цінностями: використання культурних, релігійних або соціальних особливостей для підсилення ефекту впливу.<br>• Розкол суспільства: підбурювання до внутрішніх конфліктів, посилення соціальної напруги, зниження підтримки власного уряду або підтримки бойових дій. | соціальних мереж та месенджерів.<br>• Труднощі з контролем інформації: наявні складнощі моніторингу та регулювання онлайн-контенту з боку противника.<br>• Анонімність в інтернеті: можливість приховати джерело інформації та уникнути розкриття.<br>• Психологічна вразливість населення: втома від конфлікту (війни), економічні труднощі, невдоволення владою, які можуть підсилити сприйнятливість до дезінформації.<br>• Наявність потрібних ресурсів: наявність кваліфікованих сил та засобів для створення та розповсюдження контенту.<br>• Відсутність ефективної протидії: недостатні заходи з боку противника для виявлення та нейтралізації дезінформації. | репутації та ескалації конфлікту.<br>• Високий рівень медіаграмотності населення: здатність громадян противника критично оцінювати інформацію та виявляти фейки.<br>• Ефективна інформаційна безпека противника: наявність у противника розвинених систем моніторингу та протидії дезінформації.<br>• Технічні обмеження: блокування або обмеження доступу до певних інформаційних платформ противника. |
| "Присутність, оснащення та поведінка військ":<br>• проведення демонстраційних маневрів поблизу населених пунктів противника;<br>• розповсюдження інформації про гуманітарні акції, які проводяться власними силами;<br>• використання символіки та меседжів, що позитивно резонують з цінностями населення противника. | • Формування позитивного сприйняття наших військ через демонстрацію професіоналізму та гуманного ставлення. Створення відчуття безпеки: присутність військ, які забезпечують порядок та допомагають населенню, знижує рівень тривоги.<br>• Зміна ставлення до власного керівництва: порівняння поведінки та цінностей наших військ з діями військ противника може викликати незадоволення серед населення.<br>В подальшому це призведе до | • Близькість до території противника: операція відбувається в безпосередній близькості до населених пунктів противника або на територіях, які не контролюються ним безпосередньо.<br>• Перевага у військовій силі: демонстрація військової потужності може справити враження на населення противника.<br>• Наявність спільних культурних або мовних зв’язків: це полегшує комунікацію та розуміння між нашими військовослужбовцями та населенням противника.<br>• Високий рівень професіоналізму та дисципліни власних військ: це підсилює позитивне сприйняття серед населення противника. | • Висока ворожість населення противника: якщо населення вороже налаштоване, метод може бути неефективним або навіть викликати негативну реакцію.<br>• Культурні, релігійні або мовні бар’єри: відмінності можуть ускладнювати комунікацію та сприйняття.<br>• Обмежені ресурси: недостатня кількість сил та засобів може перешкоджати ефективній "присутності та позиції".<br>• Високий ризик для безпеки: якщо присутність військ у певних районах є надто небезпечною через активні бойові дії.<br>• Обмежена доступність цільової аудиторії: відсутність доступу до каналів комунікації або жорсткий контроль медіа з боку противника. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | розуміння некомпетентності та нелегітимності власного керівництва.<br>• Зниження підтримки противника: формування негативного ставлення до збройних сил противника через позитивний образ наших військ.<br>Це сприятиме місцеве населення до налагодження співпраці або принаймні нейтральної поведінки. | • Негативне ставлення населення до власного керівництва: невдоволення серед населення противника може посилити ефект даного методу.<br>• Доступність до медіа та каналів комунікації цільової аудиторії: це дозволяє ефективно доносити повідомлення та формувати необхідне враження. | • Низький рівень морально-психологічного стану власних військ: низька дисципліна або негативна поведінка військовослужбовців може призвести до протилежного ефекту. |
| Гуманітарна допомога:<br>• розподіл предметів першої необхідності;<br>• медична підтримка. | • Формування позитивного сприйняття: демонстрація турботи та поваги до місцевого населення, підвищення довіри та зниження страху.<br>• Зниження ворожості та напруги: підвищення рівня безпеки сприятиме зниженню негативних емоцій та можливого руху опору.<br>• Побудова взаєморозуміння: створення основ для діалогу та співпраці з місцевим населенням (для отримання інформації). | • Контроль над територією: стабільний контроль дозволяє безпечно здійснювати гуманітарні заходи.<br>• Потреба населення в допомозі: наявність реальних гуманітарних потреб через бойові дії, руйнування інфраструктури.<br>• Позитивна реакція населення: готовність приймати допомогу та співпрацювати з нашими підрозділами.<br>• Підтримка міжнародної спільноти: передача гуманітарної допомоги від міжнародних організацій може підвищити легітимність наших дій.<br>• Наявність ресурсів: достатні матеріальні, фінансові та людські ресурси для реалізації програм допомоги та необхідного рівня безпеки цих заходів.<br>• Високий рівень дисципліни серед наших військ: забезпечення поваги до місцевого населення та дотримання міжнародного гуманітарного права. | • Активний опір або ворожість населення противника: недовіра або негативне ставлення може ускладнити надання допомоги.<br>• Обмежені ресурси: нестача матеріалів, персоналу або фінансування.<br>• Низький рівень безпеки: триваючі бойові дії, ризик для безпеки як військових, так і цивільних.<br>• Культурні та мовні бар'єри: існують непорозуміння через відмінності в мові, традиціях, релігії.<br>• Пропаганда противника: активна дезінформація може підривати довіру до наданої допомоги.<br>• Правові обмеження: необхідність дотримання міжнародного гуманітарного права, щоб уникнути звинувачень у маніпуляціях або примусі цивільних. |

Таким чином, проведена класифікація методів ІПсВ на чотири ключові напрямки є необхідною для забезпечення всебічного та ефективного підходу до планування та проведення інформаційних операцій в сучасних конфліктах. Це дозволяє глибше розуміти та враховувати специфіку кожної цільової аудиторії, оптимізувати використання ресурсів, забезпечити узгодженість та координацію дій, а також покращити моніторинг та оцінку ефективності проведеного ІПсВ.

Застосування SWOT-аналізу методів ІПсВ дозволив ефективно оцінити кожен метод, враховуючи його сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози при застосуванні. В подальшому це сприятиме прийняттю обґрунтованих рішень щодо оптимального використання методів ІПсВ в інформаційних операціях.

**Висновки.** Таким чином, на основі проведеного SWOT-аналізу методів інформаційно-психологічного впливу, спрямованих на різні цільові аудиторії в умовах проведення інформаційної операції, можна зробити кілька важливих висновків. По-перше, інформаційно-психологічний вплив є критично важливим елементом сучасних військових операцій. Ефективне використання методів ІПсВ дозволяє не лише досягати військових цілей з меншими втратами, але й впливати на морально-психологічний стан як власних військ, так і противника, а також на ставлення місцевого населення в зоні проведення операції.

По-друге, успіх обраного методу ІПсВ залежить від ретельного планування, врахування культурних, соціальних та психологічних особливостей цільової аудиторії. При цьому методи ІПсВ повинні бути адаптовані до конкретних умов операції та характеристик аудиторії, щоб забезпечити максимальну ефективність. Важливо враховувати норми міжнародного гуманітарного права, щоб зберегти легітимність своїх дій та підтримку з боку міжнародної спільноти. В іншому разі противник намагатиметься скористатися нашими інформаційними "прогалинами" на свою користь в міжнародному інформаційному просторі.

По-третє, координація та інтеграція методів ІПсВ з загальною стратегією військової операції є необхідною для досягнення поставлених цілей. Різні форми, такі як співпраця з журналістами, захист власної інформації (OPSEC), гуманітарна допомога, міфодизайн операції та введення противника в оману, можуть взаємодоповнювати один одного та створювати синергетичний ефект. При цьому необхідно постійно проводити моніторинг та оцінювати ефективність застосування цих методів, щоб своєчасно коригувати та підвищувати їх результативність.

***Література:***

1. NATO Standardization Office. Allied Joint Publication-10.1. Allied Joint Doctrine for Information Operations, 26.01.2023.
https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/1186465/AJP_10_1_Info_Ops_UK_web.pdf
2. NATO Standardization Office. Allied Joint Publication-3.10.1. Allied Joint Doctrine for Psychological Operations, 02.09.2014.
https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a80ce48e5274a2e87dbbecb/20150223-AJP_3_10_1_PSYOPS_with_UK_Green_pages.pdf
3. Бойко О.Д. Анатомія політичного маніпулювання: Навчальний посібник. Ніжин, Міланик, 2007, 223 с.
4. Зеленін В.В. Основи міфодизайну: Психотехнології керування медіареальністю. Навчально-методичний посібник. Київ, Гнозіс, 2017, 168 с.
5. Почепцов Г.Г. Дезінформація. Київ, Паливода, 2019, 248 с.

***References:***

1. NATO Standardization Office. Allied Joint Publication-10.1. Allied Joint Doctrine for Information Operations. From January 26, 2023. *assets.publishing.service.gov.uk.* Retrieved from https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/1186465/AJP_10_1_Info_Ops_UK_web.pdf [in English].

2. NATO Standardization Office. Allied Joint Publication-3.10.1. Allied Joint Doctrine for Psychological Operations. From September 02, 2014. *assets.publishing.service.gov.uk.* Retrieved from https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a80ce48e5274a2e87dbbecb/20150223-AJP_3_10_1_PSYOPS_with_UK_Green_pages.pdf [in English].

3. Boiko, O.D. (2007). Anatomiia politychnoho manipuliuvannia: Navchalnyi posibnyk [Anatomy of political manipulation: A study guide]. *Nizhyn, Milanyk,* 223, [in Ukrainian].

4. Zelenin V.V. (2017). Osnovy mifodyzainu: Psykhotekhnolohii keruvannia mediarealnistiu. Navchalno-metodychnyi posibnyk [The basics of myth design: Psychotechnologies of media reality management. Study guide]. *Kyiv, Hnozis,* 168, [in Ukrainian].

5. Pocheptsov H.H. (2019). Dezinformatsiia [Disinformation]. *Kyiv, Palyvoda,* 248, [in Ukrainian].

*УДК 355*

*https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-5(5)-106-112*

**Тарасенко Владислав Сергійович** аспірант Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, тел: +380634860899, https://orcid.org/0009-0006-5040-4427

## ВІД РОЗВІДКИ ДО ЗБРОЇ, ЩО ЗМІНИЛА ХІД ВІЙНИ: ТРАНСФОРМАЦІЯ ВИКОРИСТАННЯ БЕЗПІЛОТНИХ ЛІТАЛЬНИХ АПАРАТІВ В УКРАЇНІ

**Анотація.** Використання безпілотних літальних апаратів (БПЛА) стало важливим елементом сучасної війни, в Україні це особливо помітно з моменту початку війни з Росією у 2014 році. БПЛА виявилися ефективними інструментами для виконання різноманітних завдань: від розвідки до ударів по ворожих цілях, змінюючи традиційні підходи до ведення бойових дій. У контексті військових конфліктів, де інформація та швидкість реакції мають критичне значення, безпілотники забезпечують переваги, які раніше були недоступні.

З моменту анексії Криму та початку збройного конфлікту на сході України збройні сили України зіткнулися з новими викликами та загрозами, які вимагали оперативної адаптації та впровадження сучасних технологій. Спочатку використовувалися старі радянські моделі дронів і цивільні апарати, але з часом почали з'являтися нові вітчизняні розробки, такі як «Горлиця», Punisher і «Лелека-100», а також ударні дрони, зокрема "Bayraktar TB2", які отримали міжнародну популярність завдяки своїй ефективності в бойових умовах.

Протягом десяти років спостерігався постійний розвиток технологій БПЛА в Україні. Військові інженери та науковці працювали та досі працюють над новими моделями, покращуючи їх характеристики — дальність, живучість та здатність до виконання складних завдань. Співпраця з міжнародними партнерами, такими як Туреччина, США та іншими, забезпечила доступ до передових технологій, що дало змогу Україні швидко нарощувати свої можливості в цій сфері.

БПЛА також стали важливими в аспекті інформаційної війни, виконуючи роль не лише бойових одиниць, а й інструментів для збору та передачі інформації в режимі реального часу. Вони вплинули на моральний дух українських військових, демонструючи здатність українських військ ефективно реагувати на загрози.

Дослідження, представлене в цій роботі, охоплює ключові етапи розвитку та застосування БПЛА в Україні з 2014 по 2024 рік. Воно аналізує їхню роль у сучасному конфлікті, вплив на тактику ведення бою, а також можливі напрямки подальшого розвитку безпілотних технологій. З огляду на важливість БПЛА для забезпечення національної безпеки, ця тема має безпосереднє значення для розуміння сучасних воєнних конфліктів та стратегій їх ведення.

**Ключові слова.** Війна, війна в Україні, безпілотні літальні апарати (БПЛА), використання БПЛА, розвиток БПЛА в Україні, розвідка, стратегія, технології, дрони.

**Tarasenko Vladyslav Serhiiovych** postgraduate student of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv, tel: +380634860899, https://orcid.org/0009-0006-5040-4427

## FROM RECONNAISSANCE TO A WEAPON THAT CHANGED THE COURSE OF WAR: THE TRANSFORMATION OF UNMANNED AERIAL VEHICLE USAGE IN UKRAINE

**Abstract.** The use of unmanned aerial vehicles (UAVs) has become a crucial element of modern warfare, particularly evident in Ukraine since the outbreak of the war with Russia in 2014.

UAVs have proven to be effective tools for a variety of tasks, ranging from reconnaissance to strikes on enemy targets, thereby transforming traditional approaches to warfare. In military conflicts, where information and speed of response are critical, drones offer advantages that were previously unattainable.

Since the annexation of Crimea and the onset of the armed conflict in eastern Ukraine, the Ukrainian armed forces have encountered new challenges and threats that necessitate rapid adaptation and the implementation of modern technologies. Initially, outdated Soviet models of drones and civilian vehicles were employed; however, over time, new domestic developments such as Gorlytsia, Punisher and «Leleka-100» emerged, alongside attack drones, including the Bayraktar TB2, which gained international recognition for their effectiveness in combat.

Over the past decade, there has been consistent advancement in UAV technology in Ukraine. Military engineers and scientists have been actively developing new models and improving their characteristics—such as range, survivability, and the ability to perform complex tasks. Cooperation with international partners, including Turkey, the United States, and other nations, has facilitated access to advanced technologies, enabling Ukraine to rapidly enhance its capabilities in this area.

UAVs have also become significant in the realm of information warfare, serving not only as combat units but also as tools for collecting and transmitting information in real time. They have positively impacted the morale of the Ukrainian military by demonstrating the capability of Ukrainian troops to respond effectively to threats.

The research presented in this paper covers the key stages of UAV development and utilization in Ukraine from 2014 to 2024. It analyzes their role in the current conflict, their impact on combat tactics, and potential directions for the further development of unmanned technologies. Given the importance of UAVs for national security, this topic is crucial for understanding modern military conflicts and the strategies employed in their conduct.

**Keywords:** War, war in Ukraine, unmanned aerial vehicles (UAVs), use of UAVs, development of UAVs in Ukraine, intelligence, strategy, technology, drones.

**Постановка проблеми.** Управління розвитком безпілотної авіації стало критичним викликом для національної безпеки України в умовах сучасного технологічного та геополітичного середовища. Концепції військового управління, застосування та стратегічного планування, які були ефективними раніше та класичні підходи до ведення війни, стикаються з новими вимогами, що постають у зв'язку зі швидким розвитком безпілотних і роботизованих систем. Сучасні конфлікти, зокрема повномасштабна війна в Україні, підкреслюють потребу в технологічному переозброєнні та адаптації до нових умов, де безпілотні авіаційні системи відіграють ключову роль у забезпеченні оперативної та стратегічної переваги. Проблема полягає в необхідності інтеграції сучасних безпілотних технологій у національну систему безпеки шляхом створення ефективних механізмів управління їхнім розвитком та застосуванням, що дозволить Україні відповідати на вже існуючі та нові виклики і загрози. Це включає питання стандартизації, регуляції та правових аспектів застосування безпілотних систем, враховуючи досвід інших країн і специфічні умови сучасної війни.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Важливі аспекти розвитку та використання БПЛА висвітлювались такими ученими як В. Глотов, А. Гуніна, Ю. Телещук [3], Д. Кунертова [5,6], Д Дж. Вотлінг, Н. Рейнольдс [1], К. Томпсон [10].

**Мета статті -** аналіз розвитку використання безпілотних літальних апаратів в бойових діях та їхнього впливу на хід Російсько-Української війни.

**Виклад основного матеріалу.** Використання БПЛА в Україні з 2014 по 2024 рік відзначалося постійним розвитком, адаптацією та вдосконаленням технологій. Розглянемо детальніше кожен з періодів розвитку.

На початку військового конфлікту на сході України, в умовах обмежених ресурсів і потреби в оперативній розвідці, українські військові почали використовувати цивільні моделі дронів для збору розвідувальних даних. Найпершими були прості дрони, такі як DJI Phantom та

інші подібні моделі, які мали обмежену дальність та час польоту, але вони дозволяли отримувати цінну інформацію про переміщення противника, його техніку і оборонні позиції [5].

Пізніше, Україна пройшла шлях від аматорських моделей до високотехнологічних композитних бойових розвідників, що сприяло підвищенню ефективності та оперативності дій військових. Спочатку, під час боїв на Донбасі, волонтери розпочали створення безпілотних апаратів, здатних виконувати мінімальні, але вкрай важливі завдання. Протягом року волонтерська ініціатива зміцніла, і з'явилися ціла низка конструкторських бюро, які почали розробляти нові апарати. Одним із таких комплексів став БПЛА «Фурія», який призначений для виконання різноманітних завдань як військового, так і цивільного призначення. Назву цього безпілотного літального апарата запропонували самі бійці, які активно використовували його з самого початку бойових дій на Донбасі. 22 липня 2015 року нові безпілотники «Фурія» були офіційно прийняті на озброєння Національною гвардією України. Згодом був розроблений БПЛА Supervisor SM 2B, який став автоматизованим ударним комплексом, здатним визначати координати цілі та завантажувати дані в ракету перед її пуском [3].

Також, БПЛА почали використовувати не лише для розвідки, а й для коригування артилерійських ударів. Зокрема, військові підрозділи використовували дрони для передачі координат вогневих точок противника. Таким чином, навіть з обмеженими можливостями дронів, українська армія могла зменшити людські втрати та покращити ефективність ударів по противнику [9].

Разом з тим у цей період продовжували відігравати важливу роль цивільні дрони, які були адаптовані для військових завдань. Вони використовувалися для створення оперативної карти місцевості та перевірки змін на лінії фронту. Завдяки легкості в керуванні та компактності, ці дрони стали незамінними в розвідці, даючи командуванню можливість швидко отримувати оперативну інформацію [6].

Після 2018 року з’явилися нові моделі БПЛА з покращеними характеристиками: більшою дальністю польоту, точнішими камерами і можливістю вести відео та фотозйомку в режимі реального часу. Зокрема, дрони дозволяли коригувати удари по вогневим точкам противника з високою точністю, що зменшувало втрати серед власних військ. Разом з тим, проводилися курси для підготовки операторів БПЛА, що сприяло підвищенню професіоналізму та ефективності їх використання.

В 2020 році БПЛА стали регулярним елементом бойових операцій. Українські військові отримали доступ до нових моделей дронів, які вважалися більш сучасними і функціональними [1].

Та окрім того, Україна почала співпрацювати з міжнародними виробниками дронів, отримуючи технічну допомогу та нові моделі, такі як "Bayraktar TB2". В кінці 2021 року, у зв’язку з загостренням ситуації на кордоні БПЛА почали використовуватися для моніторингу скупчення російських військ. Це дозволяло українським військовим планувати свої дії. З’явилися дрони, оснащені новими системами спостереження та зв’язку, що забезпечувало швидший обмін інформацією та поліпшене управління військами [2,9].

Тож можемо зазначити, що від 2014 до 2022 року використання БПЛА в Україні пройшло шлях від експериментального застосування до становлення ключовим елементом ведення сучасної війни. Вдосконалення технологій, інтеграція в бойові дії та адаптація до нових умов дозволили Україні значно підвищити ефективність своїх збройних сил і змінити хід конфлікту.

Проте переломним моментом в застосуванні безпілотників у військових діях стало повномасштабне вторгнення росії в Україну в лютому 2022 року. Безпілотні літальні апарати стали важливим інструментом для Збройних сил України. Їх застосування почало охоплювати широкий спектр завдань — від розвідки до ударів по ворожих цілях. Тож розглянемо детальніше розвиток та застосування БПЛА в Україні за цей період [7].

В лютому та березні 2022 року Українські військові швидко адаптували свої тактики, щоб врахувати загрозу з боку російських сил. БПЛА стали важливими для виявлення ворожих колон та військових об'єктів. Дрони використовувалися для збору розвідданих, що дозволяло

українським військам отримувати актуальну інформацію про розташування ворога, його переміщення та тактичні плани [7].

Аналогічно, сухопутні війська використовували менші військові безпілотники, такі як Punisher і «Лелека-100», а також адаптовані комерційні безпілотники, такі як R18 і DJI Mavic, для пошуку і відстеження російських військ [10].

З квітня по червень 2022 року значно зросло використання Збройними силами України ударних дронів по ворогу. Україна отримала модернізовані моделі дронів, такі як "Bayraktar TB2" [2], які активно використовувалися для атак на російську техніку, склади боєприпасів і командні пункти. Відео успішних атак на російські цілі, зняті з дронів, стали символом опору України. БПЛА стали своєрідної інновацією в тактиці ведення оборони та протистояння ворогу, оскільки з'явилися нові підходи використання безпілотних систем, зокрема їхня інтеграція з артилерією. Дрони надавали дані для коригування вогню, що підвищувало точність ударів. Атаки БПЛА мали не лише військове, а й психологічне значення, деморалізуючи російські війська та підвищуючи вмотивованість українських військових.

Масштабне використання дронів, яке кардинально вплинуло на ведення військових дій розпочалось влітку 2022 року. Україна почала використовувати ще різноманітніші моделі ударних та розвідувальних дронів, зокрема "FlyEye", "Leleka-100", що забезпечувало комплексний підхід до ведення бойових дій. Поряд з тим, в Україні активно проводилися курси для підготовки операторів БПЛА, що підвищувало професіоналізм і ефективність їх використання [5].

В кінці 2022 року українські інженери почали розробляти нові моделі БПЛА, які мали покращену «живучість», дальність та можливості для виконання різних бойових завдань. Підтримка з боку міжнародних партнерів, таких як США, Польща та Туреччина, дозволила Україні отримати нові технології та БПЛА, що значно підвищило бойову спроможність.

Згодом спектр завдань БПЛА розширився і дрони почали використовуватися не лише для розвідки і атак, але й для електронної війни, що дало змогу вести боротьбу з системами радіоелектронної боротьби противника.

Протягом 2023 року сфера БПЛА в Україні зазнавала лише розвитку та адаптації, «творчий підхід», так як українські військові продовжили адаптувати БПЛА для нових умов, включаючи використання цивільних дронів для військових цілей. Поряд з тим зросла кількість українських виробників БПЛА, що дозволило забезпечити війська більшою кількістю дронів. Водночас продовжувався імпорт технологій і комплектуючих [9].

У цей період інтенсивно розвивалися нові типи камікадзе-дронів, які стали невід'ємною частиною війни. Зокрема, нова модель українського безпілотника та "Грім" показала високу ефективність в знищенні техніки противника. Дрони цього типу мають можливість здійснювати атаки на великі відстані, зменшуючи ризики для піхоти та бронетехніки, і виконувати завдання по знищенню тилових об'єктів ворога.

Окрім того, у 2023 році зусилля України зі створення дронів-камікадзе дальнього радіусу дії почали давати конкретні результати, що сприяло значному збільшенню кількості безпілотних атак на російські території. З січня по вересень 2023 року було зафіксовано 190 таких атак на об'єкти в росії та Криму. Для цих операцій застосовувалися різні моделі дронів, націлених на різноманітні цілі, зокрема нафтові резервуари, військові аеродроми та об'єкти транспортної інфраструктури [6].

Також спостерігалося активне використання українських безпілотників дальнього радіусу дії, кількість яких стабільно зростала. Серед ідентифікованих моделей були дрони UJ-22, «Бобер», «Морок» та Mugin-5.

Разом з тим, БПЛА стали важливими в контексті захисту від російських ракетних атак. Використання дронів для раннього виявлення загроз стало пріоритетним завданням.

Створення підрозділів, спеціалізованих на використанні БПЛА, стало стандартом для української армії. Це включало комбінування розвідувальних і ударних дронів в одній операції.

У 2024 році БПЛА набули надзвичайного значення для Збройних Сил України, фактично ставши одним із головних засобів ураження та інструментом забезпечення бойової переваги на фронті. Зокрема, вони виконують такі ключові функції:

1. **Основна зброя для ураження ворога:** Завдяки своїй маневреності, здатності до прихованого проникнення та можливості нести вибухові речовини, БПЛА в Україні стали ефективним засобом безпосереднього ураження позицій російських військ. Дрони-камікадзе та ударні дрони зараз відіграють роль аналогів високоточної зброї, завдаючи точкових ударів по стратегічних об'єктах, техніці та живій силі противника.
2. **Альтернатива та доповнення артилерії**: БПЛА виявились ефективними як у коригуванні артилерійського вогню, так і в частковій заміні артилерії у випадках, де застосування гарматного озброєння ускладнене або нераціональне. Дрони здатні проводити точні удари та зменшувати потребу в значній кількості артилерійських боєприпасів, виконуючи функції малих мобільних артилерійських платформ.
3. **Забезпечення безпеки військових:** Використання БПЛА для розвідки дозволяє українським військовим завчасно виявляти розташування ворога, його техніку та скупчення сил, що значно знижує ризик для життя особового складу. Військові отримують змогу уникати небезпечних ділянок, а також забезпечувати ефективну організацію маневрів та оборони.
4. **Інструмент для спостереження та розвідки:** Розвідувальні дрони здійснюють постійний моніторинг лінії фронту та тилових територій противника, надаючи актуальну інформацію про рухи військ, зміни в оборонних позиціях та інші важливі дані. Це дозволяє командирам приймати оперативні рішення, використовуючи свіжу та точну інформацію з полів бою.
5. **Інформаційно-психологічний вплив:** Завдяки масованому та частому використанню БПЛА для ураження російських військ, Україна створює психологічний тиск на противника, формуючи у ворога відчуття постійного нагляду та невизначеності щодо того, де і коли буде завдано удару. Це суттєво знижує моральний дух ворога та ускладнює організацію його оборони.
6. **Економічна доцільність:** На відміну від важкої артилерії чи ракетних систем, БПЛА є більш економічно вигідними в умовах високої мобільності війни. Їхня розробка та підтримка коштує дешевше, а можливість дистанційного керування та швидкого запуску робить їх незамінними у швидкоплинних бойових операціях [10].

**Та окремим досягненням України в** 2024 році стало створення Сил безпілотних систем, як окремого роду військ, що є надзвичайно важливим кроком для підвищення обороноздатності та адаптації до сучасних викликів війни. Це формування спрямоване на об'єднання всіх аспектів використання БПЛА – від розвідки до ударних операцій, протидії дроновим загрозам та забезпечення технічної автономності дронів [4,8].

Виділення безпілотних систем як окремого роду військ дозволяє створити спеціалізовану структуру з власним командуванням та інтегрованими підрозділами. Такий підхід забезпечує стандартизацію обладнання та підготовки операторів, що розвиваються через спеціальні програми, які включають навички роботи з технологіями штучного інтелекту та радіоелектронної боротьби. Об'єднання розрізнених підрозділів під єдиним керівництвом підвищує ефективність бойових операцій.

Станом на кінець 2024 року основними завданнями Сил безпілотних систем є розвідка та спостереження, моніторинг пересування противника та оперативна оцінка обстановки, ударні операції, що означає застосування дронів-камікадзе та озброєних дронів для точкових ударів по стратегічних об'єктах, коригування артилерійського вогню з метою підвищення ефективності артилерії завдяки точним даним БПЛА, а також протидія дроновим загрозам: розробка систем для нейтралізації ворожих дронів за допомогою радіоелектронних засобів і перехоплення.

Окрім того, Сили безпілотних систем активно взаємодіють з іншими військовими структурами, забезпечуючи єдину інформаційну систему для швидкого обміну даними на полі бою. Україна також співпрацює з міжнародними партнерами, що дозволяє залучати новітні технології та досвід.

Таким чином, створення Сил безпілотних систем надає Збройним Силам України [4] потужний інструмент для забезпечення тактичної переваги, знижуючи ризики для військових і сприяючи ефективнішому застосуванню ресурсів в умовах сучасної війни.

**Висновки.** Використання БПЛА в Україні з 2014 по 2024 рік стало ключовим чинником, який суттєво змінив підходи до ведення війни. Починаючи з перших етапів конфлікту, коли БПЛА використовувалися переважно для розвідки, до сьогоднішнього дня, коли вони стали універсальними інструментами для виконання різноманітних завдань, дрони продемонстрували свою критичність і ефективність на полі бою.

Під час війни Збройні сили України збройні сили адаптувалися до нових викликів, і БПЛА стали важливими елементами тактичних і стратегічних операцій. Вдосконалення технологій, впровадження нових моделей дронів та активна співпраця з міжнародними партнерами, зокрема з Туреччиною, забезпечили Україні значну перевагу у веденні бойових дій. Успішне використання таких моделей, як "Bayraktar TB2", Punisher і «Лелека-100», не лише підвищило ефективність атак, але й зміцнило моральний дух українських військових.

Таким чином, БПЛА стали критично важливим елементом української армії, що допомагає компенсувати брак традиційної важкої зброї та посилює оборонні можливості країни. Вони не лише забезпечують точкове ураження ворога, але й мінімізують ризики для особового складу, що сприяє підвищенню ефективності операцій та збереженню життів українських військових.

Дрони дозволили Україні реалізувати нові тактики, зокрема інтеграцію з артилерійськими підрозділами для коригування вогню в реальному часі. Це дозволило зменшити втрати серед власних військ та завдати значних збитків противнику. Використання БПЛА також змінило інформаційний ландшафт конфлікту, забезпечуючи українським військовим можливість миттєвого збору даних та їх аналізу.

Створення Сил безпілотних систем в Україні в 2024 році стали стратегічним кроком, що значно підвищує обороноздатність та адаптує Збройні сили до сучасних умов війни. Цей рід військ забезпечує ефективне використання дронів для розвідки, ударних операцій і протидії дроновим загрозам, сприяючи мінімізації ризиків для особового складу та забезпеченню технологічної переваги на полі бою.

Надалі, з огляду на швидкий розвиток технологій, можна очікувати, що БПЛА залишаться важливим інструментом у військових операціях. Інновації у сфері безпілотних технологій, такі як штучний інтелект, автономні системи та поліпшення зв'язку, можуть значно розширити можливості українських військ у майбутньому. Україна також демонструє потенціал для розвитку власних систем БПЛА, що підкреслює її здатність до інновацій у сфері оборони.

Таким чином, досвід використання БПЛА в Україні не лише підкреслює їхню важливість у сучасних війнах, але й демонструє, як технологічний прогрес може впливати на хід конфлікту, стратегії ведення бою та, в кінцевому рахунку, на результати збройних зіткнень.

З урахуванням вищезазначеного, можна стверджувати, що безпілотні літальні апарати стали не просто елементом військової стратегії, а і символом сучасних викликів, з якими стикаються країни, що борються за свою незалежність та територіальну цілісність.

***Література:***

1. Watling J. Ukraine at War: Paving the Road from Survival to Victory : Special Report. / Watling J., & Reynolds N. London : Royal United Services Institute for Defence and Security Studies, 2022. - 25 p.
2. Hambling D. Ukraine’s Bayraktar Drone Helped Sink Russian Flagship Moskva. Forbes, 2022.
3. Аналіз можливостей застосування безпілотних літальних апаратів для військових цілей / В. Глотов, А. Гуніна, Ю. Телещук. Сучасні досягнення геодезичної науки та виробництва. - 2017. - Вип. 1. - С. 139-146.

4. Закон України «Про внесення змін до статті 3 Закону України «Про Збройні Сили України» № 3943-IX від 3.09.2024 року. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3943-IX#Text

5. Kunertova, D. (2023a). The war in Ukraine shows the game-changing effect of drones depends on the game. Bulletin of the Atomic Scientists, 79(2), 95–102.

6. Kunertova, D. (2023b). Drones have boots: Learning from Russia's war in Ukraine. *Contemporary Security Policy*, *44*(4), 576–591.

7. Ryan M. How Ukraine is winning in the adaptation battle against Russia. Engelsberg Ideas, 2022. https://engelsbergideas.com/essays/how-ukraine-is-winning-in-the-adaptation-battle-against-russia

8. Рішення Ради національної Національної безпеки і оборони України від 25 червня 2024 року «Про створення у структурі Збройних сил України Сил безпілотних систем, як окремого роду військ. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0009525-24#Text

9. Sutton H. I. Incredible Success Of Ukraine's Bayraktar TB2: The Ghost Of Snake Island. Naval News, 2022. https://www.navalnews.com/naval-news/2022/05/surprising-success-of-ukraines-bayraktar-tb2-the-ghost-of-snake-island/

10. Kristen D. Thompson. How the Drone War in Ukraine Is Transforming Conflict. New York, NY: Council on Foreign Relations, 2024. https://www.cfr.org/article/how-drone-war-ukraine-transforming-conflict

***References:***

1. Watling J., & Reynolds N. (2022). Ukraine at War: Paving the Road from Survival to Victory: Special Report. London: Royal United Services Institute for Defence and Security Studies.

2. Hambling, D. (2022). Ukraine's Bayraktar Drone Helped Sink Russian Flagship Moskva. Forbes.

3. V. Hlotov, A. Hunina, Yu. Teleshchuk. (2017). Analiz mozhlyvostei zastosuvannia bezpilotnykh litalnykh aparativ dlia viiskovykh tsilei [Analysis of the possibilities of using unmanned aerial vehicles for military purposes]. Suchasni dosiahnennia heodezychnoi nauky ta vyrobnytstva. Vol. 1. - P. 139-146 [in Ukrainian].

4. Zakon Ukrainy «Pro vnesennia zmin do statti 3 Zakonu Ukrainy «Pro Zbroini Syly Ukrainy» № 3943-IKh vid 3.09.2024 roku [The Law of Ukraine "On Amendments to Article 3 of the Law of Ukraine 'On the Armed Forces of Ukraine' No. 3943-IX of September 3, 2024]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua.* Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3943-IX#Text [in Ukrainian].

5. Kunertova, D. (2023a). The war in Ukraine shows the game-changing effect of drones depends on the game. Bulletin of the Atomic Scientists, 79(2), 95–102.

6. Kunertova, D. (2023b). Drones have boots: Learning from Russia's war in Ukraine. *Contemporary Security Policy*, *44*(4), 576–591.

7. Ryan M. How Ukraine is winning in the adaptation battle against Russia. Engelsberg Ideas, 2022. Retrieved from https://engelsbergideas.com/essays/how-ukraine-is-winning-in-the-adaptation-battle-against-russia

8. Rishennia Rady natsionalnoi Natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 25 chervnia 2024 roku «Pro stvorennia u strukturi Zbroinykh syl Ukrainy Syl bezpilotnykh system, yak okremoho rodu viisk [Decision of the National Security and Defense Council of Ukraine of June 25, 2024 "On the Establishment of Unmanned Systems Forces as a Separate Branch of the Armed Forces of Ukraine]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua.* Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0009525-24#Text [in Ukrainian].

9. Sutton, H. I. (2022). Incredible Success Of Ukraine's Bayraktar TB2: The Ghost Of Snake Island. Naval News. Retrieved from https://www.navalnews.com/naval-news/2022/05/surprising-success-of-ukraines-bayraktar-tb2-the-ghost-of-snake-island/

10. Kristen, D. Thompson (2024). How the Drone War in Ukraine Is Transforming Conflict. New York, NY: Council on Foreign Relations. Retrieved from https://www.cfr.org/article/how-drone-war-ukraine-transforming-conflict

*УДК 355.45:351.745.4*

*https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-5(5)-113-120*

**Федорчук Анатолій Вікторович** кандидат військових наук, начальник кафедри управління факультету професійної освіти та лідерства, Національна академія Державної прикордонної служби, м. Хмельницький, тел.: (096) 969-32-71, https://orcid.org/0000-0003-3369-8188

**Савчук Руслан Олександрович** ад'юнкт відділення докторантури і ад'юнктури науково-організаційного відділу, Національна академія Державної прикордонної служби, м. Хмельницький, тел.: (068) 036-39-88, https://orcid.org/0009-0008-6514-5450

# АНАЛІЗ ПРОБЛЕМНИХ ПИТАНЬ, ЩО ІСНУЮТЬ В СИСТЕМІ ПІДГОТОВКИ БОЙОВИХ ПІДРОЗДІЛІВ ПРИКОРДОННОГО ЗАГОНУ ДО ВИКОНАННЯ ЗАВДАНЬ В СИСТЕМІ ІНТЕГРОВАНОЇ ОБОРОНИ УКРАЇНИ

**Анотація.** З початком широкомасштабного збройного вторгнення російської федерації на територію України підрозділи Державної прикордонної служби України, у тісній взаємодії з військовими формуваннями та правоохоронними органами сектору безпеки й оборони, виконують завдання, пов'язані з обороною держави. Ефективність стримування агресії та захисту суверенітету, територіальної цілісності й недоторканності України значною мірою залежить від рівня організації системи бойової та спеціальної підготовки бойових підрозділів прикордонного загону. Водночас ця система має враховувати весь спектр завдань, що покладаються на підрозділи у поточних умовах.

Метою дослідження є аналіз структури й завдань бойових підрозділів прикордонного загону в системі інтегрованої оборони України, а також виявлення недоліків у наявній системі їхньої бойової та спеціальної підготовки. Отримані результати сприятимуть формуванню ефективних програм підготовки та вибору відповідних навчальних технологій, що відповідають особливостям організаційної структури і завдань бойових підрозділів, формуючи систему цілеспрямованої підготовки.

З початком повномасштабного вторгнення бойові підрозділи прикордонного загону, які перебувають в оперативному підпорядкуванні Збройних Сил України, беруть активну участь у виконанні оборонних, контрнаступальних операцій, а також стабілізаційних заходів, спрямованих на охорону і захист відновлених ділянок державного кордону та деокупованих територій. Результати аналізу свідчать про значне збільшення обсягу їх завдань у порівнянні з мирним часом, а також про їхню різноманітність та орієнтованість на виконання оборонних функцій. Це, своєю чергою, вимагає якісної індивідуальної підготовки особового складу та колективної підготовки підрозділів у цілому.

Попри критичну важливість створення ефективної системи бойової та спеціальної підготовки для виконання завдань в умовах інтегрованої оборони України, існує низка проблем, що обумовлюють появу невідповідності методичного характеру. Зокрема, це стосується розриву між необхідністю забезпечення високого рівня підготовки у стислі терміни ротації та відсутністю адекватного науково-методичного апарату. Зазначене потребує вдосконалення науково-методичних підходів до підготовки бойових підрозділів прикордонного загону в системі інтегрованої оборони України.

**Ключові слова:** система інтегрованої оборони України, Державна прикордонна служба, прикордонний загін, бойові підрозділи, система бойової і спеціальної підготовки, аналіз, проблемні питання, невідповідності.

**Fedorchuk Anatolii Viktorovych** Candidate of Military Sciences, Head of the Department of Management of the Faculty of Professional Education and Leadership, National Academy of the State Border Guard Service, Khmelnytskyi, tel.: (096) 969-32-71, https://orcid.org/0000-0003-3369-8188

**Savchuk Ruslan Oleksandrovych** Associate Professor, Department of Doctoral Studies and Adjuncts, Scientific and Organizational Department, National Academy of the State Border Guard Service, Khmelnytskyi, tel.: (068) 036-39-88, https://orcid.org/0009-0008-6514-5450

## ANALYSIS OF THE PROBLEMATIC ISSUES EXISTING IN THE SYSTEM OF TRAINING OF COMBAT UNITS OF THE BORDER GUARD DETACHMENT TO PERFORM TASKS IN THE SYSTEM OF INTEGRATED DEFENSE OF UKRAINE

**Abstract.** Since the beginning of the large-scale armed invasion of Ukraine by the Russian Federation, the units of the State Border Guard Service of Ukraine, in close cooperation with military formations and law enforcement agencies of the security and defense sector, have been performing tasks related to the defense of the state. The effectiveness of deterring aggression and protecting Ukraine's sovereignty, territorial integrity and inviolability largely depends on the level of organization of the combat and special training system of the border guard detachment's combat units. At the same time, this system should take into account the full range of tasks assigned to the units in the current environment.

The purpose of the study is to analyze the structure and tasks of the combat units of the border guard detachment in the system of integrated defense of Ukraine, as well as to identify shortcomings in the existing system of their combat and special training. The results obtained will contribute to the formation of effective training programs and the selection of appropriate training technologies that meet the specifics of the organizational structure and tasks of combat units, forming a system of targeted training.

Since the beginning of the full-scale invasion, the combat units of the border guard detachment, which are under the operational control of the Armed Forces of Ukraine, have been actively involved in the implementation of defensive, counter-offensive operations, as well as stabilization measures aimed at protecting and defending the restored sections of the state border and de-occupied territories. The results of the analysis indicate a significant increase in the scope of their tasks compared to peacetime, as well as their diversity and focus on defense functions. This, in turn, requires high-quality individual training of personnel and collective training of units as a whole.

Despite the critical importance of creating an effective system of combat and special training to perform tasks in the context of Ukraine's integrated defense, there are a number of problems that cause methodological discrepancies. In particular, this concerns the gap between the need to ensure a high level of training within a short rotation period and the lack of an adequate scientific and methodological apparatus. The above requires improvement of scientific and methodological approaches to the training of combat units of the border guard detachment in the system of integrated defense of Ukraine.

**Keywords:** system of integrated defense of Ukraine, State Border Guard Service, border guard detachment, combat units, system of combat and special training, analysis, problematic issues, inconsistencies.

**Постановка проблеми.** Досвід застосування прикордонних підрозділів у війнах і збройних конфліктах суттєво вплинув на формування теорії та практики охорони та захисту державного кордону (далі – ДК), а також на еволюцію структури прикордонного відомства. Цей факт підтверджується сучасним досвідом застосування прикордонних підрозділів у протидії повномасштабній збройній агресії росії проти України [1], [2]. Ця агресія виявила слабкі місця не лише в організаційній структурі органів (підрозділів) ДПСУ, але й у системі їхньої бойової і спеціальної підготовки (далі – БіСП) до виконання завдань в системі інтегрованої оборони України.

Для виконання завдань із відбиття збройної агресії російської федерації (далі – рф) проти України, з постійного та мобілізованого складу Державної прикордонної служби України (далі – ДПСУ) створено відповідні військові формування, зокрема прикордонні загони бригадного

типу, а також бойові підрозділи – прикордонні комендатури швидкого реагування. Після виконання визначених бойових завдань у складі сил оборони ці підрозділи проходять ротацію для відновлення боєздатності. У процесі ротації обов'язково проводяться такі заходи: відновлення та поповнення озброєння й техніки, забезпечення відпочинку особового складу, доукомплектування підрозділів (за потреби проведення селекції), а також підготовка та злагодження особового складу.

Стислі терміни ротації вимагають впровадження нових підходів до методики роботи органів управління (далі – ОУ) прикордонного загону (далі – прикз) в частині організації системи БіСП бойових підрозділів для виконання завдань у системі інтегрованої оборони України. Водночас поточний стан системи БіСП бойових підрозділів прикз на етапі ротації не забезпечує повного та об'єктивного розуміння масштабів, стану і динаміки процесів, пов'язаних із їх підготовкою. Зокрема, існуючі порядок, форми та програми підготовки, а також чинна нормативно-правова і методична база не повною мірою враховують сучасні підходи до ведення бойових дій і застосування бойових підрозділів прикз відповідно до їх призначення і спроможностей.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Окремі питання, пов'язані з підготовкою прикордонних підрозділів (резервів) знайшли відображення в наказах, розпорядженнях Адміністрації ДПСУ [3], [4] методичних документах [5], наукових публікаціях вчених прикордонного відомства [6], [7]. Акцентуючи увагу на напрямі дослідження, слід зазначити, що наявні нормативні документи та наукові праці лише у вкрай обмеженому обсязі містять теоретичні та практичні аспекти, пов'язані з підготовкою бойових підрозділів прикз, проведенням їх бойового злагодження в умовах повномасштабної війни, залишаються недостатньо розкритими та потребують подальшого дослідження.

Зазначене вимагає вироблення нових підходів до системи БіСП бойових підрозділів прикз – підрозділів, які у складі сил оборони безпосередньо беруть участь у виконанні завдань щодо стримування і відбиття агресії.

У свою чергу, розробка методичного апарату забезпечення підготовки бойових підрозділів прикз повинна базуватися на комплексному використанні всього арсеналу сучасних технологій навчання (сукупності теоретичних та практичних прийомів, індивідуальних і групових форм навчання, програм підготовки тощо), що враховують специфіку завдань бойових підрозділів, і утворюють систему їх цілеспрямованої підготовки. Недооцінювання керівниками цього важливого питання може призвести до зриву виконання поставлених завдань, невиправданих втрат та інших негативних наслідків.

Відповідно до зазначеного **метою статті** ставиться – проведення аналізу структури та завдань, що покладаються на бойові підрозділи прикз в системі інтегрованої оборони України, виявлення невідповідностей, що існують в системі БіСП бойових підрозділів. Отриманий результат буде основою для формування програм підготовки, вибору відповідних технологій навчання, що враховують організаційну структуру та специфіку завдань бойових підрозділів, і, в цілому, утворять систему їх цілеспрямованої підготовки.

**Виклад основного матеріалу.** З початком повномасштабної збройної агресії росії на території України підрозділи ДПСУ відповідно до чинних нормативно-правових актів [8]–[10], спільно з військовими формуваннями і правоохоронними органами (далі – ВФіПО) сектору безпеки і оборони (далі – СБО) виконують завдання, що пов'язані з обороною держави. Ефективність виконання кола завдань щодо стримування збройної агресії рф та відсічі їй, захисту суверенітету, територіальної цілісності та недоторканності України залежить від багатьох чинників, зокрема – рівня організації системи БіСП бойових підрозділів прикз. У свою чергу система БіСП повинна враховувати увесь комплекс завдань, що покладаються на бойові підрозділи. Тому логіка дослідження передбачає проведення аналізу структури та завдань, що покладаються на бойові підрозділи прикз.

Під бойовим підрозділом у статті прийнято прикордонну комендатуру швидкого реагування (далі – пкшр). Саме пкшр входять до складу прикз бригадного типу і є резервом лінійного прикз.

Основним документом, що регламентує діяльність пкшр є «Положення про прикордонну комендатуру швидкого реагування Державної прикордонної служби» (далі – Положення), затвердженого наказом МВС від 21.03.2016 № 190 (зареєстровано в Міністерстві юстиції за №566/28696 від 15.05.2016).

В цьому документі визначено призначення, принципи, завдання та порядок діяльності, права й обов'язки посадових осіб пкшр ДПСУ.

Відповідно до зазначеного Положення пкшр є структурним підрозділом прикз і призначена для захисту та посилення охорони визначеної ділянки ДК.

У своїй діяльності пкшр керується Конституцією України, законами України, указами Президента України та постановами Верховної Ради України, прийнятими відповідно до Конституції та законів України, актами Кабінету Міністрів України, іншими актами законодавства України та даним Положенням. Формами оперативно-службової діяльності (далі – ОСД) пкшр є: прикордонна служба, спеціальні заходи, участь у спеціальній (прикордонній) операції, бій. Основним способом ОСД пкшр є одночасне застосування комплексу сил і засобів та послідовне їх нарощування на загрозливих напрямках у разі отримання випереджувальної та достовірної інформації з метою вчасного викриття та рішучого припинення порушень законодавства з прикордонних питань. Комендатура може виконувати визначені завдання самостійно й у складі угруповання сил і засобів ДПСУ [11].

Організаційно пкшр складається з управління, бойових підрозділів та підрозділів забезпечення. До управління пкшр належать: командування (комендант, його заступники), підрозділи управління (штаб, група режиму і документального забезпечення, медичний пункт). До бойових підрозділів пкшр належать: прикордонні застави, відділення розвідки, протитанкова застава, зенітна ракетно-артилерійська застава, мінометна застава, відділення АГС-17.

Підрозділи забезпечення пкшр складаються з підрозділу ресурсного забезпечення ОСД, а саме з відділу ресурсного забезпечення, до складу якого входять: відділення технічного забезпечення, інженерно-саперне відділення, автомобільне відділення, господарче відділення, лазне-пральний комбінат. До складу комендатури можуть входити інші підрозділи як штатні, так і тимчасово створені [11].

Крім зазначеного нормативного документа, розпорядженням АДПСУ від 24.06.2016 року № Т/25-5178 затверджено «Методичні рекомендації про порядок організації застосування прикордонної комендатури швидкого реагування» [12], якими додатково окреслено: питання організації службово-бойової діяльності (далі – СБД) пкшр та її структурних підрозділів; обов'язки посадових осіб та порядок дій керівництва пкшр під час ведення СБД; сили та засоби пкшр; питання управління; особливостей всебічного забезпечення бойових дій; особливості застосування та участь у заходах з відновлення контролю за ДК у межах окремих районів.

Аналіз історичного досвіду ведення війн та збройних конфліктів, а також застосування у них прикордонних підрозділів дозволяє стверджувати, що спектр завдань, які виконували прикордонники під час таких подій, був значно ширшим порівняно з довоєнним періодом [1]. Це свідчить, з одного боку, про широкий потенціал прикордонних підрозділів у складі сил оборони держави, їхні високі бойові та моральні якості, а також мобільність. З іншого боку, це вказує на недостатнє розуміння армійським командуванням можливостей прикордонників, їхнього озброєння, структури та специфіки завдань. Також помітною є певна автономія прикордонних підрозділів у довоєнний період і їхня підконтрольність під час збройних конфліктів. Цей висновок підтверджується досвідом участі прикордонників у відбитті збройної агресії російської федерації (далі – рф) проти України [2].

З початком повномасштабного вторгнення рф на територію України значно розширився обсяг завдань, які виконували бойові підрозділи прикз, що перебували в оперативному підпорядкуванні Збройних Сил України (далі – ЗС України). Аналіз досвіду їхнього застосування у російсько-українській війні свідчить, що основними завданнями були [1], [2]:

участь в оборонних, наступальних (контрнаступальних) та штурмових діях;

виконання розвідувальних завдань в інтересах оперативного командування ЗС України;

спостереження за діями противника в межах смуги відповідальності, зокрема із застосуванням безпілотних літальних апаратів (далі – БпЛА);

коригування вогню артилерії ДПСУ та ЗС України;

виконання вогневих завдань артилерійськими підрозділами пкшр і зведеними підрозділами (мінометними, протитанковими, реактивної артилерії, у тому числі із застосуванням ударних БпЛА);

використання окремих підрозділів як протитанкового та протидиверсійного резерву;

проведення зачистки звільнених територій і населених пунктів;

організація та забезпечення охорони тилових підступів до підрозділів ЗС України з метою запобігання проникненню в райони відповідальності диверсійно-розвідувальних груп (далі – ДРГ), незаконних збройних формувань (далі – НЗФ) і терористичних груп.

Бойові підрозділи прикз, що знаходяться в оперативному підпорядкуванні відповідних формувань ЗС України, приймають активну участь і у проведенні стабілізаційних дій з метою охорони та захисту відновлених ділянок ДК і деокупованих територій. Аналіз досвіду участі пкшр у стабілізаційних діях на півночі України свідчить, що прикордонним підрозділам були поставлені такі завдання:

здійснення розвідки та спостереження за наземною і повітряною обстановкою на території противника, зокрема із застосуванням БпЛА;

контроль ділянки ДК з обладнаних спостережних постів, у тому числі із використанням БпЛА;

проведення розвідувально-пошукових заходів, патрулювання, облаштування секретів і засідок уздовж ДК, а також організація служби прикордонних нарядів на цих ділянках;

організація роботи прикордонних нарядів як самостійно, так і спільно з іншими підрозділами ВФіПО на контрольних постах і блокпостах у межах контрольованих прикордонних районів (далі – КПР);

запобігання переміщенню через ДК зброї, вибухових речовин, товарів і вантажів, наркотичних речовин та прекурсорів, а також створенню або відновленню каналів нелегальної міграції чи інших незаконних переміщень громадян;

недопущення проникнення через державний кордон ДРГ, НЗФ та терористичних груп противника;

взаємодія з місцевим населенням прикордонних населених пунктів та виконання інших завдань, спрямованих на забезпечення стабільності в регіоні.

Отже результати проведеного аналізу організаційної структури і завдань, які покладаються на бойові підрозділи прикз, свідчать про значне збільшення їх обсягу у порівнянні з мирним часом, їх різноманітність та спрямованість на реалізацію оборонної функції. Зазначене у свою чергу потребує якісної індивідуальної та колективної підготовки особового та бойових підрозділів в цілому.

Разом з цим, аналіз нормативних документів [3], [4] та наявного науково-методичного забезпечення (методики роботи органів управління, програм підготовки та ін.) [5], що регламентують порядок підготовки до виконання завдань бойовими підрозділами прикз дозволив викрити недоліки наявної системи їх БіСП до виконання завдань в системі інтегрованої оборони України, основними з яких є:

обмежений час не дозволяє особовому складу якісно опанувати необхідні знання, навички та відпрацювати їх до автоматизму, а інтенсивна підготовка може спричиняти фізичне та емоційне виснаження особового складу. Крім того, відсутність часу на адаптацію призводить до того, що особовий склад, який не мав попереднього бойового досвіду, не встигає адаптуватися до умов підготовки;

широкий спектр спеціальностей у бойових підрозділах призводить до ускладнення координації в системі БіСП. Це полягає в тому, що різні спеціальності вимагають індивідуалізованого підходу до навчання, а це ускладнює опрацювання єдиної програми підготовки,

особовий склад, як правило, отримує обмежений обсяг знань і навичок поза своїми спеціалізаціями, а підготовка за різними напрямами іноді перевищує можливості наявного викладацького (інструкторського) складу;

відсутність актуальних методик, брак симуляторів, недостатність тренувальної інфраструктури, недостатнє врахування реального бойового досвіду для вдосконалення підготовчих програм знижує ефективність навчання.

Відповідно до зазначеного, система підготовки потребує комплексного вдосконалення, зокрема: розробки адаптивних програм підготовки з урахуванням реальних термінів і наявних ресурсів; підвищення якості координації між спеціальностями і структурними підрозділами; інтеграції сучасних технологій навчання, створення умов для поступової адаптації особового складу до завдань в системі інтегрованої оборони України.

**Висновки.** Отже, стислі терміни ротації вимагають вироблення нових підходів до методики роботи органів управління прикз щодо організації та підготовки бойових підрозділів до виконання завдань в системі інтегрованої оборони України. Незважаючи на важливість питання побудови дієвої системи БіСП бойових підрозділів до виконання завдань в системі інтегрованої оборони України, ні в керівних документах, ні в документах науково-методичного характеру, на жаль, немає чіткого і науково обґрунтованого визначення структури системи БіСП, складу та функції її підсистем та елементів, не розкрито мережу зв'язків між ними тощо. Це породжує певні проблеми, пов'язані з неоднозначністю та неточністю тлумачень, нечіткістю визначень як завдань, так і складників зазначеної системи та в цілому приводять до появи невідповідності в системі БіСП методичного характеру: між необхідністю забезпечення високого рівня підготовки бойових підрозділів прикз до виконання завдань в системі інтегрованої оборони України та відсутністю адекватного науково-методичного апарату забезпечення БіСП у стислі терміни їх ротації. Існування такої невідповідності призводить до системних помилок в організації процесів БіСП, у визначенні завдань та способів їх реалізації, розподілі функцій між виконавцями й органами управління. Відповідно до зазначеного, напрямками подальших досліджень вважаємо удосконалення науково-методичного апарату забезпечення підготовки бойових підрозділів прикз до виконання завдань в системі інтегрованої оборони України.

***Література:***

1. Мальцев А. Ю., Залож В. В., Сімчук П. М. Аналіз бойового досвіду застосування сил і засобів органів охорони державного кордону у складі сил оборони під час відбиття збройної агресії: проблемні питання та можливі шляхи їх вирішення. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія : Військові та технічні науки.* НАДПСУ, 2023. № 1 (90). С. 62–71. DOI: https://doi.org/10.32453/3.v90i1.1344.

2. Залож В., Карасьов Д. Аналіз бойового досвіду участі підрозділів Державної прикордонної служби у складі сил оборони у відбитті збройного вторгнення та стабілізаційної операції. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія : Військові та технічні науки.* НАДПСУ, 2023. № 4 (93). С. 31–38. DOI: https://doi.org/10.32453/3.v93i4.1515.

3. Методичні рекомендації з реалізації Тимчасової програми бойової підготовки особового складу Державної прикордонної служби України, затвердженої наказом Адміністрації Державної прикордонної служби України від 30.12.2020. №141. Київ: АДПСУ. 31 с.

4. Про організацію підготовки особового складу Державної прикордонної служби України в закладах освіти у 2024 році. Наказ Адміністрації Державної прикордонної служби України від 20.12.2023. №1121-АГ. Київ: АДПСУ. 31 с.

5. Методика підготовки та проведення бойового злагодження підрозділів Державної прикордонної служби України : методичний посібник. НАДПСУ, 2015. 51 с.

6. Крутов В. В., Качуровський І. А. Методичні підходи до підготовки тактичних навчань з підрозділами швидкого реагування Державної прикордонної служби України. *Честь і закон.* 2017. №4 (63). С. 56–62. DOI: https://doi.org/10.33405/2078-7480/2017/4/63/126088

7. Назаренко . О. Методика бойового злагодження підрозділів Державної прикордонної служби України в умовах особливого періоду. *Збірник наукових праць Національної академії оборони України "Труди університету"*. 2016. № 1(134). С. 219–223.

8. Про Стратегію національної безпеки України : Указ президента України 14 вересня 2020 року № 392/2020. Відомості Верховної Ради України (ВВР). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text (дата звернення: 10.11.2024).

9. Про Державну прикордонну службу України : Закон України 19 червня 2003 року № 964–IV. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2003. № 27. Ст. 208. URL: https://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cg?nger=661-15#Text (дата звернення: 10.09.2023).

10. Про оборону України : Закон України 06 грудня 1991 року № 1932-XII. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1992. № 9. Ст. 106. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1932-12#Text (дата звернення: 07.10.2024).

11. Про затвердження Положення про прикордонну комендатуру швидкого реагування Державної прикордонної служби України : Наказ Міністерства внутрішніх справ України від 21 березня 2016 року № 190. Київ: АДПСУ, 2016. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0566-16#Text (дата звернення: 10.10.2024).

12. Методичні рекомендації про порядок організації застосування прикордонної комендатури швидкого реагування. Розпорядження АДПСУ від 24.06.2016 року № Т/25-5178 Київ: АДПСУ. 22 с.

***References:***

1. Mal′tsev A. YU., Zalozh V. V., Simchuk P. M. (2023). Analiz boyovoho dosvidu zastosuvannya syl i zasobiv orhaniv okhorony derzhavnoho kordonu u skladi syl oborony pid chas vidbyttya zbroynoyi ahresiyi: problemni pytannya ta mozhlyvi shlyakhy yikh vyrishennya. [Analysis of combat experience in the use of forces and means of the state border guard as part of the defense forces in repelling armed aggression: problematic issues and possible solutions]. Zbirnyk naukovykh prats′ Natsional′noyi akademiyi Derzhavnoyi prykordonnoyi sluzhby Ukrayiny. Seriya : Viys′kovi ta tekhnichni nauky. NADPSU, vol. 1, no. 90, pp. 62–71. DOI: https://doi.org/10.32453/3.v90i1.1344. [in Ukrainian]

2. Zalozh V., Karas′ov D. (2023). Analiz boyovoho dosvidu uchasti pidrozdiliv Derzhavnoyi prykordonnoyi sluzhby u skladi syl oborony u vidbytti zbroynoho vtorhnennya ta stabilizatsiynoyi operatsiyi. [Analysis of the combat experience of the participation of units of the State Border Service as part of the defense forces in repelling an armed invasion and stabilization operation]. Zbirnyk naukovykh prats′ Natsional′noyi akademiyi Derzhavnoyi prykordonnoyi sluzhby Ukrayiny. Seriya : Viys′kovi ta tekhnichni nauky. NADPSU, vol.4, no. 93, pp. 31–38. DOI: https://doi.org/10.32453/3.v93i4.1515. [in Ukrainian]

3. Nakaz Administratsiyi Derzhavnoyi prykordonnoyi sluzhby Ukrayiny «Pro zatverdzhennya metodychnykh rekomendatsiy z realizatsiyi Tymchasovoyi prohramy boyovoyi pidhotovky osobovoho skladu Derzhavnoyi prykordonnoyi sluzhby Ukrayiny» №141 [Order of the Administration of the State Border Guard Service of Ukraine On approval of methodological recommendations for the implementation of the Temporary Program of Combat Training of Personnel of the State Border Service of Ukraine no.141]. (2020, December 30). Kyyiv: ADPSU. 31 p. [in Ukrainian]

4. Nakaz Administratsiyi Derzhavnoyi prykordonnoyi sluzhby Ukrayiny «Pro orhanizatsiyu pidhotovky osobovoho skladu Derzhavnoyi prykordonnoyi sluzhby Ukrayiny v zakladakh osvity u 2024 rotsi» №1121-AH [Order of the Administration of the State Border Guard Service of Ukraine On the organization of training of personnel of the State Border Service of Ukraine in educational institutions in 2024 no.1121-AH]. (2023, December 20). Kyyiv: ADPSU. 31 p. [in Ukrainian]

5. Metodyka pidhotovky ta provedennya boyovoho zlahodzhennya pidrozdiliv Derzhavnoyi prykordonnoyi sluzhby Ukrayiny [Methodology for preparing and conducting combat coordination of units of the State Border Guard Service of Ukraine] (2015) : metodychnyy posibnyk. NADPSU, 51 p. [in Ukrainian]

6. Krutov V. V., Kachurovs′kyy I. A. (2017). Metodychni pidkhody do pidhotovky taktychnykh navchan′ z pidrozdilamy shvydkoho reahuvannya Derzhavnoyi prykordonnoyi sluzhby Ukrayiny [Methodological approaches to preparing tactical exercises with rapid response units of the State Border Guard Service of Ukraine]. Chest′ i zakon, vol.4, no. 63, pp. 56–62. DOI: https://doi.org/10.33405/2078-7480/2017/4/63/126088 [in Ukrainian]

7. Nazarenko V. O. (2016). Metodyka boyovoho zlahodzhennya pidrozdiliv Derzhavnoyi prykordonnoyi sluzhby Ukrayiny v umovakh osoblyvoho periodu [Methodology of combat coordination of units of the State Border Guard Service of Ukraine in the conditions of a special period]. Zbirnyk naukovykh prats′ Natsional′noyi akademiyi oborony Ukrayiny "Trudy universytetu", vol.1, no. 134, pp. 219–223 [in Ukrainian]

8. Ukaz prezydenta Ukrainy "Pro Stratehiiu natsionalnoi bezpeky Ukrainy" № 392/2020 [Decree of the President of Ukraine on the National Security Strategy of Ukraine activity no. 392/2020]. (2020, September 14). Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text (accessed 10 September 2024). [in Ukrainian]

9. Zakon Ukrainy "Pro Derzhavnu prykordonnu sluzhbu Ukrainy" № 964–IV [Law of Ukraine On the State Border Service of Ukraine activity no. 964–IV]. (2003, June 19). Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cg?nger=661-15#Text (accessed 10 September 2024). [in Ukrainian]

10. Zakon Ukrainy "Pro oboronu Ukrayiny" № 1932-XII [Law of Ukraine about the defense of Ukraine activity no. 1932-XII]. (1991, December 6). Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrayiny. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1932-12#Text (accessed 17 September 2024). [in Ukrainian]

11. Nakaz Ministerstva vnutrishnikh sprav Ukrayiny «Pro zatverdzhennya Polozhennya pro prykordonnu komendaturu shvydkoho reahuvannya Derzhavnoyi prykordonnoyi sluzhby Ukrayiny» № 190 [Order of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine On Approval of the Regulations on the Border Commandant's Office of Rapid Response of the State Border Service of Ukraine no. 190]. (2016, March 21). Kyyiv: ADPSU. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0566-16#Text (accessed: 10 October 2024). [in Ukrainian]

12. Rozporyadzhennya Administratsiyi Derzhavnoyi prykordonnoyi sluzhby Ukrayiny «Metodychni rekomendatsiyi pro poryadok orhanizatsiyi zastosuvannya prykordonnoyi komendatury shvydkoho reahuvannya» T/25-5178 [Order of the Administration of the State Border Service of Ukraine Methodological recommendations on the procedure for organizing the use of the border commandant's office of rapid response T/25-5178]. (2016, June 24). Kyyiv: ADPSU. 22 p. [in Ukrainian]

*УДК 35 + 341*

*https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-5(5)-121-128*

**Гребенюк Дмитро Олегович** PhD, доцент кафедри міжнародного та європейського права, Національний університет «Одеська юридична академія», https://orcid.org/0000-0001-9682-3017

## ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ: ПЕРСПЕКТИВИ, ВИКЛИКИ ТА ПРАВОВІ АСПЕКТИ

**Анотація.** Дане наукове дослідження присвячене вивченню ролі штучного інтелекту у забезпеченні національної безпеки, зокрема, його можливостям та викликам у сучасному безпековому середовищі. Порівнюється практика використання штучного інтелекту для виявлення та прогнозування загроз, забезпечення кібербезпеки, моніторингу та обробки даних, а також вивчається їхній потенціал у стратегічному плануванні та підтримці рішень. Окрему увагу приділено правовим аспектам застосування даного явища, а також ризикам, пов'язаним із захистом персональних даних та можливим зловживанням технологіями. Метою дослідження є визначення перспективних або навпаки безперспективних напрямків інтеграції штучного інтелекту у сферу національної безпеки, а також виявлення факторів, що можуть обмежити його ефективність або навпаки ставити під загрозу систему національної безпеки. В статті приділено увагу сучасним підходам використання штучного інтелекту в державних і приватних структурах, що відповідають за національну безпеку, а також розглянуто основні технологічні розробки, які здатні підвищити ефективність безпекових заходів. Особливу увагу приділено міжнародному досвіду застосування інноваційного явища, аналітичні дані щодо використання технологій штучного інтелекту. Окрім цього, дослідження висвітлює роль технологічного феномену в зміцненні механізмів реагування на нові форми загроз, що має важливе значення для забезпечення як внутрішньої, так і глобальної стабільності. В статті також розглянуті існуючі правові кордони, що регулюють застосування штучного інтелекту в національній безпеці. Завдяки комплексному аналізу технічних, правових і соціальних аспектів, дослідження пропонує всебічний підхід до розуміння потенціалу технологічного феномену як інструменту для зміцнення національної безпеки, водночас висвітлюючи обмеження та можливі шляхи мінімізації ризиків. Результати дослідження можуть бути корисними для формування стратегічних рішень у сфері державної політики та сприяти розробці ефективної законодавчої бази для регулювання використання штучного інтелекту в національній безпеці.

**Ключові слова:** національна безпека, штучний інтелект, системи безпеки, правові аспекти, концепція, правове регулювання, міжнародне право, глобалізація, міжнародний досвід, європейський союз.

**Hrebeniuk Dmytro Olehovych** PhD, Associate Professor of the Department of International and European Law, National University 'Odesa Law Academy', https://orcid.org/0000-0001-9682-3017

## THE APPLICATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE NATIONAL SECURITY SYSTEM: PROSPECTS, CHALLENGES AND LEGAL ASPECTS

**Abstract.** This research study focuses on the role of artificial intelligence in ensuring national security, in particular, its capabilities and challenges in the current security environment. It compares the practice of using artificial intelligence to detect and predict threats, ensure cybersecurity, monitor and process data, and examines their potential in strategic planning and decision support. Particular attention is paid to the legal aspects of this phenomenon, as well as to the risks associated with the

protection of personal data and possible misuse of technology. The purpose of the study is to identify promising or, on the contrary, unpromising areas of integration of artificial intelligence into the national security sphere, and also to identify factors which may limit its effectiveness or, on the contrary, endanger the national security system. The article focuses on modern approaches to the use of artificial intelligence in public and private structures responsible for national security, and also examines the main technological developments that can increase the effectiveness of security measures. Particular attention is paid to international experience in applying this innovative phenomenon, as well as analytical data on the use of artificial intelligence technologies. In addition, the study highlights the role of the technological phenomenon in strengthening mechanisms for responding to new forms of threats, which is important for ensuring both domestic and global stability. The article also reviews the existing legal boundaries governing the use of artificial intelligence in national security. Through a comprehensive analysis of technical, legal, and social aspects, the study offers a comprehensive approach to understanding the potential of the technological phenomenon as a tool for strengthening national security, while highlighting limitations and possible ways to minimise risks. The results of the study can be useful for formulating strategic decisions in the field of public policy and contribute to the development of an effective legislative framework for regulating the use of artificial intelligence in national security.

**Keywords:** national security, artificial intelligence, security systems, legal aspects, concept, legal regulation, international law, globalisation, international experience, european union.

**Постановка проблеми.** Правові системи багатьох держав не встигають адаптуватися до стрімкого розвитку технологій штучного інтелекту, даний аспект створює значні виклики у сфері регулювання використання даного явища в контексті національної безпеки, особливо щодо забезпечення захисту прав людини, встановлення відповідальності за діяльність автономних систем, а також гарантування прозорості й підзвітності таких технологій. Відсутність узгоджених міжнародно-правових стандартів ускладнює процес ефективного регулювання та підвищує ризики неправомірного використання штучного інтелекту. Тому розв'язання даної проблематики сприятиме не лише підвищенню ефективності захисту державних інтересів і безпеки громадян, а й інтеграції України у глобальну систему безпекових ініціатив.

**Аналіз останніх досліджень.** Важливу роль під час розкриття проблематики відіграє використання дослідницьких праць вчених. Серед яких слід виділити О.А. Баранова, І. М. Дороніна, М.В. Дубняка, О. Дубовського, Є.Г. Панченко.

**Мета статті –** полягає в дослідженні викликів та правових аспектів використання штучного інтелекту у системі забезпечення національної безпеки. Наукова стаття спрямована на виявлення сучасних тенденцій застосування даного явища в безпековому контексті, оцінки впливу на захист національних інтересів.

**Виклад основного матеріалу.** Національна безпека в епоху інформаційних трансформацій вже не може ґрунтуватися виключно на традиційних методах захисту та стримування [5, с. 104]. Штучний інтелект, який лише кілька десятиліть тому вважався сферою наукової фантастики, сьогодні стає одним із найпотужніших інструментів для підтримки безпеки держави. Швидкість обробки даних, здатність до самоудосконалення та автономні рішення, що пропонує інноваційна розробка, дозволяють не лише виявляти загрози на ранніх етапах, а й вчасно реагувати на надзвичайні ситуації. Водночас із технологічним прогресом постає низка етичних і правових викликів, що загострюють питання відповідальності та контролю над даним феноменом, особливо у «високоризикових сферах» [6, с. 42]. Використання штучного інтелекту в національній безпеці стає необхідністю, проте для його ефективної інтеграції необхідно враховувати можливі наслідки, зокрема пов'язані з загрозами кібербезпеки та ризиком втрати контролю над автономними системами. Актуальність підкреслюється потенціалом штучного інтелекту у сфері національної безпеки, розглядаючи його як інноваційний, але водночас відповідальний інструмент, що може суттєво змінити

підходи до державного захисту в умовах глобальної нестабільності. В епоху глобальних змін держави стикаються із завданням балансу між концепцію відкритих інновації та ризиками пов'язаними з використанням даного механізму [13, с. 162]. У дослідженні розглядається, як інноваційні технології можуть сприяти швидшій і точнішій обробці даних, автоматизації процесів, моніторингу та посиленню спроможності прогнозування потенційних загроз. Проте без належного правового регулювання та контролю, зазначені технології можуть стати інструментом не лише захисту, а й загрози, особливо коли йдеться про автономні системи з можливістю прийняття рішень без людського втручання. У контексті дослідження поставлена мета дослідити приклади використання штучного інтелекту для зміцнення національної безпеки, а також розглянуто правові аспекти та етичні дилеми, що виникають у процесі впровадження цих технологій.

Дискусії навколо визначення поняття штучний інтелект мають достатньо тривалу історію, одні з перших спроб сформулювати визначення штучного інтелекту припадають на середину XX століття, коли вчені, зокрема Дж. Маккарті, засновник концепції штучного феномену та М. Л. Мінський, розглядали феномен як здатність машин виконувати задачі, що вимагають інтелектуальних навичок, характерних для людей, зокрема логічне мислення та навчання [4, с. 71]. Протягом десятиліть визначення штучного інтелекту піддається трансформаціям під впливом технологічних досягнень і розширенням можливостей систем. Сучасні концепції, зокрема підходи універсальних та регіональних організацій, відходять від вузького тлумачення, зосередженого на імітації людського мислення, до більш інклюзивного, яке охоплює і здатність машин до взаємодії з навколишнім середовищем та автономного ухвалення рішень на основі обробки великих обсягів даних. Сучасний підхід передбачає, що штучний інтелект це система, яка має комплексну мету і може діяти автономно, збираючи, аналізуючи та інтерпретуючи дані, щоб приймати найкращі рішення відповідно до заданих параметрів. Водночас триває наукова та етична дискусія, яка стосується меж і можливостей даного явища. Численні дослідники ставлять під питання визначення штучного інтелекту як винятково технічної концепції, наполягаючи на необхідності врахування його соціальних, правових і етичних аспектів, що дозволить уникнути помилок у прогнозуванні та регулюванні технологій, здатних значно впливати на всі аспекти життя людини й суспільства [3, с. 40].

Експертна група високого рівня з питань штучного інтелекту при Європейській комісії надає таке визначення: штучний інтелект – це створені людиною системи, здатні виконувати складні цілі, функціонуючи у фізичному або цифровому середовищі. Ці системи сприймають оточення, аналізують зібрані структуровані та неструктуровані дані, та, використовуючи здобуті знання, приймають оптимальні рішення, які відповідають заданим параметрам, для досягнення встановленої мети [1]. Українські вчені зазначають, що серед найперспективніших напрямків досліджень у сфері штучного інтелекту сьогодні виділяються нейронні мережі, еволюційні обчислення та експертні системи. Нейронні мережі успішно застосовуються для вирішення практичних завдань, зокрема фінансового прогнозування, моніторингу мережевих процесів, захисту даних шляхом шифрування, а також діагностики різноманітних систем. В останні роки зростає інтерес до розробки методів, які дозволяють оптимізувати роботу нейронних мереж на паралельних обчислювальних пристроях, що може значно підвищити їхню продуктивність та ефективність [15, с. 62].

Згідно з даними звіту «Artificial Intelligence Industry in Eastern Europe», опублікованого компанією «Deep Knowledge Analytics», Україна посіла одне з перших місць серед країн Східної Європи за кількістю компаній, які займаються розробками в галузі штучного інтелекту. У звіті зазначено, що станом на 2018 р. в Україні функціонує 57 таких компаній, а також дана держава є лідером в Європі за кількістю аутсорсингових компаній у сфері штучного інтелекту - їх налічується 26, тоді як у всьому світі таких компаній нараховано 226. За даними «LinkedIn», в Україні понад 2 000 компаній працюють у галузі штучного інтелекту, більшість із них спеціалізується на розробці програмного забезпечення, тоді як інші напрямки включають інформаційні технології, створення чат-ботів, віртуальних асистентів та продуктів для розваг

[17, с. 66]. Щоб забезпечити всебічне дослідження динаміки розвитку досліджуваного явища, необхідно звернути увагу на комплексний аналіз статистичних даних, включаючи дані за 2024 р., які дозволяють оцінити поточний стан та спробувати прогнозувати майбутні зміни. Варто зазначити, що кількість фахівців у сфері штучного інтелекту в Україні зросла у п'ять разів за останнє десятиліття, досягнувши 5200 спеціалістів станом на січень 2024 року. Попри суттєві виклики, Україна посідає друге місце за кількістю AI-компаній у Центральній та Східній Європі, згідно з даними спільного дослідження, проведеного Міністерством цифрової трансформації України, «AI House та Roosh». На сьогодні в Україні працює понад 240 компаній, зайнятих у сфері штучного інтелекту. Одним із ключових чинників, що сприяють успіху України в цій галузі, є значне збільшення кількості професіоналів, які спеціалізуються на даному явищі [2].

Сучасний розвиток інформаційних технологій значною мірою визначається зростанням обчислювальної потужності комп'ютерів і вдосконаленням алгоритмів, які дають змогу створювати системи, здатні діяти як людина, але без зовнішньої подібності [11, с. 17]. Традиційно вбачається, що розвиток штучного інтелекту відбувається поступово, роблячи його в основному передбачуваним, хоча це не виключає можливості наукових проривів особливо в контексті створення ефективної системи правого регулювання [9, с. 88]. Водночас такі інновації можуть кардинально змінити традиційні механізми забезпечення національної безпеки, оскільки найперспективніші рішення, що з'являються на перетині різних математичних дисциплін, зокрема теорії ймовірності, нейронних мереж і нечіткої логіки, створюють передумови для формування нових підходів до захисту.

Правовий аналіз наказу Міністерства внутрішніх справ України дозволяє зазначити, що важливим стратегічним завданням є своєчасне виявлення, запобігання та усунення як актуальних, так і потенційних загроз національним інтересам, забезпечення безперервної життєдіяльності суспільства та стабільного функціонування критично важливої інфраструктури на національному і регіональному рівнях. Для забезпечення надійної роботи об'єктів військового призначення, критично важливих об'єктів, інфраструктурних об'єктів та великих енергетичних, хімічних і промислових підприємств необхідно впроваджувати сучасні системи безпеки та моніторингу, які забезпечать їх захист та стійкість до можливих загроз [14]. Застосування штучного інтелекту, зокрема його окремих галузей, як-от комп'ютерний зір, для забезпечення безпеки стратегічно важливих об'єктів  таких як військова інфраструктура та критична інфраструктура, здатне мати значний вплив на національну безпеку. Сучасні технології моніторингу та захисту на базі штучного інтелекту дозволяють не лише своєчасно виявляти потенційні загрози, але й запобігати серйозним економічним збиткам, що виникають у результаті аварій чи катастроф [19, с. 97]. Використання зазначених систем сприяє зменшенню ризиків, пов'язаних з евакуацією великої кількості людей, запобігає травматизму й людським жертвам, а також дає змогу зберегти значні бюджетні кошти, які інакше були б спрямовані на ліквідацію наслідків надзвичайних ситуацій. Крім цього, сучасні рішення на основі штучного інтелекту дають змогу досягати високої точності в прогнозуванні та швидко реагувати на небезпеки, підвищуючи загальну стійкість об'єктів до загроз. У світлі нинішніх викликів національної безпеки, зокрема кіберзагроз, роль штучного інтелекту у підтриманні надійності та безпеки об'єктів критичної інфраструктури набуває дедалі більшого значення [20, с. 35]. В українській науці також зазначається, що задля підвищення інформаційно-фахового забезпечення законодавчої діяльності, зокрема у кримінально-правовій сфері та для запобігання інформаційній агресії, перспективним видається впровадження штучного інтелекту в процеси підготовки законопроєктів та експертизи чинних нормативних актів [16, с. 157].

Результат багатьох досліджень, дозволяє стверджувати, що сформована певна дорожня мапа, в якій розглянуті основні аспекти законодавчого регулювання штучного інтелекту в Україні, зокрема в контексті захисту персональних даних, етика та безпеки штучного інтелекту,

використання штучного інтелекту в конкретних сферах та заохочення досліджень та інновацій [18, с. 149]. Варто зазначити, що законодавче регулювання штучного інтелекту є складним завданням, що потребує балансу між стимулюванням інновацій та захистом прав і свобод громадян. Підходи до регулювання можуть варіюватися залежно від потреб та викликів, з якими стикається Україна. Суттєвим та необхідним, є те, що вчені запропонували подальші дослідження у сфері розвитку штучного інтелекту, концентруючи дослідницький фокус на перегляді категорійного апарату та норм законодавчих актів для формування правової бази використання штучного інтелекту і розробки Закону України «Про штучний інтелект» [10, с. 10]. Широке впровадження штучного інтелекту потребує розробки та імплементації комплексної системи регулювання, яка б забезпечила як ефективне використання технології, так і мінімізацію потенційних ризиків [8, с. 29]. Запропоновані засади регулювання штучного інтелекту спрямовані на посилення інформаційної безпеки, підвищення довіри суспільства та зменшення рівня невизначеності у прийнятті рішень. Незважаючи на очевидні переваги, впровадження штучного інтелекту супроводжується рядом викликів, пов'язаних з забезпеченням національної безпеки. Зокрема, при практичній реалізації навіть найкраще розроблених систем інформаційної безпеки можуть виникати уразливості, які можуть бути використані для злочинної діяльності або маніпуляцій. Таким чином, формування чітких стандартів у сфері штучного інтелекту є необхідною умовою для мінімізації ризиків та забезпечення його відповідального використання [7, с. 14].

Характерно, що вчені також вбачають в даному явищі позитивні наслідки використання штучного інтелекту, а саме в діяльності митниці значно посилює безпеку державних кордонів, дозволяючи швидко ідентифікувати спроби незаконного перетину, незадекларовані вантажі та підозрілу діяльність. Інтелектуальні сканери, біометричні технології та аналітика даних дають митникам змогу виявляти потенційні загрози, знижуючи ризики контрабанди, шахрайства та інших правопорушень на кордоні. Алгоритми штучного інтелекту аналізують великі масиви даних щодо переміщення товарів, дозволяючи ідентифікувати підозрілі закономірності, які можуть свідчити про незаконну діяльність [12, с. 627].

**Висновок.** Завершуючи дослідження, можна зробити висновок, що штучний інтелект набуває значущої ролі у системі забезпечення національної безпеки, пропонуючи нові методи виявлення та прогнозування загроз, а також можливості для створення більш ефективних та оперативних інструментів протидії різноманітним викликам. Застосування даного механізму дозволяє вдосконалювати процеси моніторингу та аналітики, що забезпечує підвищену готовність до потенційних ризиків. Важливим залишається питання визначення обґрунтованих правових меж застосування штучного інтелекту, оскільки використання у державному та приватному секторах створює нові виклики для багаторівневого законодавства. Завдяки дослідженню стало можливим стверджувати, що перспективи інтеграції штучного інтелекту у сферу національної безпеки залишаються неоднозначними, з одного боку, дане явище надає нові можливості для підвищення ефективності систем безпеки, з іншого боку, виникає необхідність встановлення правових обмежень задля запобігання потенційним загрозам, які можуть виникати через надмірну залежність від технологій. З огляду на сучасні підходи, слід наголосити на необхідності перегляду та доповнення існуючих нормативно-правових актів, щоб створити надійну правову базу для контролю та регулювання використання штучного інтелекту в контексті національної безпеки. Особливо актуальним є вдосконалення Стратегії національної безпеки, яка б враховувала динаміку розвитку штучного інтелекту, встановлюючи права та обов'язки для суб'єктів, які застосовують штучний інтелект. Таким чином, дослідження підкреслює необхідність не лише розширення технологічного потенціалу штучного інтелекту, але й відповідального підходу до його використання, який включає комплексне правове регулювання, щоб забезпечити баланс між інноваційними можливостями та безпековими вимогами держави.

***Література:***

1. Сайт Європейської Комісії. A definition of AI: Main capabilities and scientific disciplines. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://ec.europa.eu/futurium/en/system/files/ged/ai_hleg_definition_of_ai_18_december_1.pdf

2. Сайт AI House. The AI ecosystem of Ukraine: talent, companies, and education. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://aihouse.org.ua/wp-content/uploads/2024/01/AI-Ecosystem-of-Ukraine-by-AI-HOUSE-x-Roosh-UA.pdf

3. Баранов О.А. Визначення терміну «штучний інтелект» / О.А. Баранов // Інформація і право. – 2023. – № 1(44). – С. 32-48.

4. Білоконь О.С. Огляд та аналіз розвитку штучних нейронних мереж / О.С. Білоконь // Кібернетика та комп'ютерні технології. – 2023. – № 3. – С. 68 - 80.

5. Доронін І.М. Трансформації національної безпеки в інформаційну епоху: загальна доктрина та її правова складова / І.М. Доронін // Інформація і право – 2018. – № 1(24) – С. 104-111.

6. Дубняк М.В. Правові підходи в законі ЄС про штучний інтелект: досвід для України/ М.В. Дубняк // Інформація і право – 2024. – № 3(50). – С. 40 - 53.

7. Дубовський О. Інформаційна безпека: суб'єктність і штучний інтелект / О. Дубовський // Journal of Innovations and Sustainability – 2024. – № 2.

8. Єсенніков К.В. Імплементація штучного інтелекту в різних сферах державного управління в скандинавських країнах / К.В. Єсенніков // Журнал «Наукові інновації та передові технології». – 2024. – № 10(38). – С. 26 - 35.

9. Квітка С. Штучний інтелект у муніципальному управлінні: вектори розвитку / С. Квітка, Н. Новіченко, О. Барадах // Аспекти публічного управління. – 2021. – Т. 9, № 4. – С. 85 - 94.

10. Колесніков А.П. Штучний інтелект: переваги та загрози використання / А.П. Колесніков, О.М. Карапетян // Ефективна економіка. – 2023. – № 8. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/48331

11. Корецька В.О. Інформаційні технології як сучасна індустрія в світовій економіці. / В.О. Корецька, О.В. Корецький, С.О. Шлянчак // Телекомунікаційні та інформаційні технології. – 2022. – № 2(75). – С. 13-23.

12. Омельчук О.М., Штучний інтелект у митній системі України: безпека та правове регулювання. / О.М. Омельчук, А.Д. Войцещук, І.А. Гуцул // «Наукові інновації та передові технології». – 2024. – № 8(36). – С. 618-629.

13. Панченко Є.Г., Концепція відкритих інновацій та її використання транснаціональними корпораціями в Україні / Є.Г. Панченко, М.Є. Кір'якова // Стратегія розвитку України. – 2013. – № 1. – С. 155-162.

14. Про затвердження Критеріїв, відповідно до яких об'єкти включаються до переліку окремих особливо важливих об'єктів права державної власності, охорона яких здійснюється виключно державними підприємствами та організаціями на підставі договорів про надання охоронних послуг. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1124-15#Text

15. Пчелянський Д.П., Штучний інтелект: перспективи та тенденції розвитку / Д.П. Пчелянський, С.А. Воінова // Automation of technological and business processes – 2019. – Т. 11, № 3. – С. 59-64.

16. Радутний О.Е. Штучний інтелект, інформаційна безпека та законотворчий процес (кримінально-правовий аспект). / О.Е. Радутний // Інформація і право – 2018. – № 1(24). – С. 149-158.

17. Стратегія розвитку штучного інтелекту в Україні: монографія / А.І. Шевченко, С.В. Барановський, О.В. Білокобильський – Київ: ІПШІ, 2023 р. – 305 с.

18. Токарєва К. С. Особливості правового регулювання штучного інтелекту в Україні. / К.С. Токарєва, Н.О. Савліна // Юридичний вісник – 2021. – № 3. – С. 148 - 153.

19. Фабрикатор М. Інтелектуальні технології телекомунікацій для систем моніторингу та оперативного інформування. / М. Фабрикатор, П. Яганов // Вісник Хмельницького національного університету. – 2024. – № 4. – С. 97-101.

20. Фірман В.М. Штучний інтелект, як один із способів запобігання проникнення на об'єкти / В.М. Фірман, О.О. Скорупський // Тези доповідей Пріоритетні шляхи розвитку науки та освіти (частина І): матеріали Міжнародної науково-практичної конференції м. Львів, 5-6 травня 2020 року. – Львів : Львівський науковий форум, 2020. – 68 с.

***References:***

1. Sait Yevropeiskoi Komisii. A definition of AI: Main capabilities and scientific disciplines. [Website of the European Commission] Retrieved from https://ec.europa.eu/futurium/en/system/files/ged/ai_hleg_definition_of_ai_18_december_1.pdf

2. Sait AI House. The AI ecosystem of Ukraine: talent, companies, and education. [Website of AI House] Retrieved from https://aihouse.org.ua/wp-content/uploads/2024/01/AI-Ecosystem-of-Ukraine-by-AI-HOUSE-x-Roosh-UA.pdf

3. Baranov, O.A. (2023) Vyznachennia terminu «shtuchnyi intelekt» [Definition of the term 'artificial intelligence']. *Informatsiia i parvo - Information and law,* 1(44), 32-48 [in Ukrainian].

4. Bilokon, O.S. (2023) Ohliad ta analiz rozvytku shtuchnykh neironnykh merezh [Overview and analysis of the development of artificial neural networks]. *Kibernetyka ta komp'iuterni tekhnolohii - Cybernetics and computer technology,* 3, 68-80 [in Ukrainian].

5. Doronin, I.M. (2018) Transformatsii natsionalnoi bezpeky v informatsiinu epokhu: zahalna doktryna ta yii pravova skladova [National security transformations in the information age: general doctrine and its legal component] *Informatsiia i parvo - Information and law,* 1, 104-111 [in Ukrainian].

6. Dubniak, M.V. (2024) Pravovi pidkhody v zakoni YeS pro shtuchnyi intelekt: dosvid dlia Ukrainy [Legal approaches in the EU law on artificial intelligence: experience for Ukraine] *Informatsiia i parvo - Information and law,* 3(50), 40-53 [in Ukrainian].

7. Dubovskyi, O. (2024) Informatsiina bezpeka: sub'iektnist i shtuchnyi intelekt [Information security: subjectivity and artificial intelligence] *Journal of Innovations and Sustainability,* 2. Retrieved from http://is-journal.com/is/article/view/291 [in Ukrainian].

8. Yesennikov, K.V. (2024) Implementatsiia shtuchnoho intelektu v riznykh sferakh derzhavnoho upravlinnia v skandynavskykh krainakh [Implementation of artificial intelligence in various areas of public administration in Scandinavian countries] *Zhurnal «Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii» - Journal 'Scientific innovations and advanced technologies', 10(38), 26-35 [in Ukrainian].*

9. Kvitka, S., Novichenko, N., Baradakh, O. (2021) Shtuchnyi intelekt u munitsypalnomu upravlinni: vektory rozvytku [Artificial Intelligence in Municipal Administration: Development Vectors] *Aspekty publichnoho upravlinnia - Aspects of public administration*, 4, 85-94 [in Ukrainian].

10. Kolesnikov, A.P, Karapetian, O.M. (2023) Shtuchnyi intelekt: perevahy ta zahrozy vykorystannia [Artificial intelligence: benefits and threats of use] *Efektyvna ekonomika - Effective economy*, 8. Retrieved from http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/48331 [in Ukrainian].

11. Koretska, V.O., Koretskyi, O.V., Shlianchak, S.O. (2022) Informatsiini tekhnolohii yak suchasna industriia v svitovii ekonomitsi [Information technology as a modern industry in the global economy] *Telekomunikatsiini ta informatsiini tekhnolohii - Telecommunications and information technology*, 2(75), 13-23 [in Ukrainian].

12. Omelchuk, O.M., Voitseshchuk, A.D., Hutsul, I.A. (2024) Shtuchnyi intelekt u mytnii systemi Ukrainy: bezpeka ta pravove rehuliuvannia [Artificial intelligence in the customs system of Ukraine:Security and legal regulation.] *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii - Scientific innovations and advanced technologies*, 8(36), 618-629 [in Ukrainian].

13. Panchenko, Ye.H., Kir'iakova, M.Ye. (2013) Kontseptsiia vidkrytykh innovatsii ta yii vykorystannia transnatsionalnymy korporatsiiamy v Ukraini [The concept of open innovation and its use by transnational corporations in Ukraine] *Stratehiia rozvytku Ukrainy - Ukraine's development strategy,* 1, 155-162 [in Ukrainian].

14. Pro zatverdzhennia Kryteriiv, vidpovidno do yakykh ob'iekty vkliuchaiutsia do pereliku okremykh osoblyvo vazhlyvykh ob'iektiv prava derzhavnoi vlasnosti, okhorona yakykh zdiisniuietsia vykliuchno derzhavnymy pidpryiemstvamy ta orhanizatsiiamy na pidstavi dohovoriv pro nadannia okhoronnykh posluh [On approval of the Criteria according to which objects are included in the list of certain particularly important objects of state property rights, the protection of which is carried out exclusively by state-owned enterprises and organisations on the basis of security service agreements] (n.d.). zakon.rada.gov.ua Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1124-15#Text [in Ukrainian].

15. Pchelianskyi, D.P., Voinova, S.A. (2019) Shtuchnyi intelekt: perspektyvy ta tendentsii rozvytku [Artificial intelligence: prospects and development trends] *Automation of technological and business processes*, 3, 59-64 [ in Ukrainian].

16. Radutnyi, O.E. (2018) Shtuchnyi intelekt, informatsiina bezpeka ta zakonotvorchyi protses (kryminalno-pravovyi aspekt) [Artificial intelligence, information security and the law-making process (criminal law aspect)] *Informatsiia i parvo - Information and law*,1(2), 149-158 [in Ukrainian].

17. Shevchenko, A.I., Baranovskyi, S.V., Bilokobylskyi, O.V. (2023) *Stratehiia rozvytku shtuchnoho intelektu v Ukraini [Strategy for the development of artificial intelligence in Ukraine]*. Kyiv: IPShI [in Ukrainian].

18. Tokarieva, K.S., Savlina, N.O. (2021) Osoblyvosti pravovoho rehuliuvannia shtuchnoho intelektu v Ukraini [Peculiarities of legal regulation of artificial intelligence in Ukraine] *Yurydychnyi visnyk - The Legal Bulletin*, 3, 148-153 [in Ukrainian].

19. Fabrykator, M., Yahanov, P. (2024) Intelektualni tekhnolohii telekomunikatsii dlia system monitorynhu ta operatyvnoho informuvannia [Intelligent telecommunication technologies for monitoring and operational information systems] *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu - Bulletin of Khmelnytskyi National University*, 4, 97-101 [in Ukrainian].

20. Firman, V.M., Skorupskyi, O.O. (2020) Shtuchnyi intelekt, yak odyn iz sposobiv zapobihannia pronyknennia na ob'iekty [Artificial intelligence as one of the ways to prevent intrusion into facilities] *Materialy mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii - Proceedings of the International Scientific and Practical Conference*. (pp. 68). Lviv: Lvivskyi naukovyi forum [in Ukrainian].

*УДК: 338.24:351.862:339.9(477)*

*https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-5(5)-129-139*

**Іванов Сергій** аспірант 2-го року заочної форми навчання кафедри глобальної та національної безпеки Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, https://orcid.org/0009-0006-3021-2882

## ІНСТИТУЦІЙНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКОВОЇ СКЛАДОВОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ УКРАЇНИ У КОНТЕКСТІ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ

**Анотація.** Дослідження присвячене аналізу інституційних засад забезпечення безпекової складової економічної стійкості України в умовах сучасних викликів, таких як військові конфлікти, економічна нестабільність, глобальні економічні кризи, кіберзагрози та наслідки пандемій. Вивчено вплив державних і недержавних інституцій на формування стійкої економічної системи, здатної ефективно функціонувати під час кризових ситуацій і адаптуватися до нових викликів. Особливу увагу приділено аналізу ролі центрального банку, регуляторних органів, громадянського суспільства, бізнес-асоціацій та інших ключових суб'єктів економічного життя. Виявлено основні недоліки вітчизняної інституційної бази, зокрема низький рівень прозорості, корупційні ризики та недостатню адаптованість до сучасних економічних умов. Дослідження базується на міждисциплінарному підході, що інтегрує елементи економічної, правової та безпекової теорій, і спрямоване на розкриття механізмів посилення економічної стійкості через вдосконалення інституційної основи. Аналіз міжнародного досвіду провідних держав світу (США, Японія, країн ЄС) дозволив визначити ефективні практики управління економічними ризиками та забезпечення стабільності, які можуть бути адаптовані до українського контексту. Зокрема, досліджено моделі антикризового управління, правового регулювання та інституційної взаємодії, які сприяють зниженню економічної вразливості.

У статті розглянуто роль інноваційних підходів до управління ризиками, таких як впровадження цифрових технологій, модернізація фінансового нагляду та диверсифікація економіки, у зміцненні економічної безпеки. Наголошено на важливості інтеграції державних і недержавних зусиль у створенні комплексної стратегії післявоєнного відновлення України, що базується на поєднанні національних інтересів із вимогами глобалізованої економіки. Запропоновано конкретні шляхи удосконалення національного законодавства, посилення інституційної бази та формування багаторівневого підходу до забезпечення економічної стійкості. Результати дослідження є вагомим внеском у розробку нових концепцій економічної стійкості України, які враховують як внутрішні виклики, так і глобальні тенденції. Висновки роботи мають практичне значення для вдосконалення державної політики та інституційних механізмів управління, спрямованих на створення стійкої, адаптивної та конкурентоспроможної економіки.

**Ключові слова:** інституційна стійкість, економічна безпека, економічна стійкість, міжнародний досвід, Україна, адаптація, правове регулювання, стабільність, інституційна база, фінансовий нагляд.

**Ivanov Serhii** PhD student, 2nd year, part-time program, the Department of Global and National Security, the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service, Taras Shevchenko National University of Kyiv. https://orcid.org/0009-0006-3021-2882

# INSTITUTIONAL FOUNDATIONS FOR ENSURING THE SECURITY COMPONENT OF UKRAINE'S ECONOMIC RESILIENCE IN THE CONTEXT OF INTERNATIONAL EXPERIENCE

**Abstract.** The study is devoted to the analysis of the institutional foundations for ensuring the security component of Ukraine's economic resilience in the face of modern challenges, such as military conflicts, economic instability, global economic crises, cyber threats and the consequences of pandemics. central bank, regulators, civil society, business associations, and other key economic actors. The main shortcomings of the domestic institutional framework have been identified, in particular, a low level of transparency, corruption risks and insufficient adaptation to modern economic conditions. The study is based on an interdisciplinary approach that integrates elements of economic, legal and security theories, and is aimed at revealing mechanisms for strengthening economic resilience through improving the institutional framework. The analysis of the international experience of the world's leading countries (USA, Japan, EU countries) made it possible to identify effective practices of economic risk management and stability that can be adapted to the Ukrainian context. In particular, models of crisis management, legal regulation and institutional interaction that contribute to reducing economic vulnerability are studied.

The article considers the role of innovative approaches to risk management, such as the introduction of digital technologies, modernization of financial supervision and diversification of the economy, in strengthening economic security. The importance of integrating state and non-state efforts in creating a comprehensive strategy for the post-war recovery of Ukraine, based on combining national interests with the requirements of a globalized economy, was emphasized. Specific ways to improve national legislation, strengthen the institutional framework and form a multi-level approach to ensuring economic sustainability are proposed. The results of the study are a significant contribution to the development of new concepts of economic sustainability of Ukraine, which take into account both internal challenges and global trends. The conclusions of the work are of practical importance for improving public policy and institutional management mechanisms aimed at creating a sustainable competitive economy.

**Keywords:** institutional resilience, economic security, economic resilience, international experience, Ukraine, adaptation, legal regulation, stability, institutional framework, financial oversight.

**Постановка проблеми.** Питання забезпечення економічної стійкості держави набуває все більшої актуальності в умовах глобальної економічної нестабільності, політичної нестабільності та непередбачуваних криз, таких як пандемії. Економічна стійкість означає здатність передбачати, готуватися до економічних потрясінь, реагувати на них та відновлюватися після них, зберігаючи при цьому стале зростання та розвиток. Критично важливим компонентом цієї стійкості є інституційні основи, які лежать в основі економічної стабільності держави. Інститути, що включають офіційні суб'єкти, такі як уряди, центральні банки та регулюючі органи, а також неформальні норми та практики, відіграють ключову роль у формуванні економічних результатів. Такі інститути встановлюють правила гри, впливають на економічну поведінку, а також визначають ефективність і справедливість господарських операцій на рівні держави. Сильні інституції можуть пом'якшити наслідки економічних потрясінь, забезпечуючи ефективне управління, забезпечуючи верховенство права та забезпечуючи прозоре та підзвітне управління економікою. Однак багато країн стикаються з проблемами, пов'язаними з інституційними слабкостями, такими як корупція, відсутність прозорості та неефективні структури управління. Ці недоліки можуть посилити економічну вразливість, перешкоджати зусиллям з відновлення та перешкоджати довгостроковому розвитку. Таким чином, розуміння та зміцнення інституційних основ економічної стійкості має важливе значення для України, яка прагне побудувати міцну економіку, що здатна протистояти різним викликам та адаптуватися до них, особливо під час війни та в контексті післявоєнного відновлення.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій** показує, що питання забезпечення економічної стійкості держави є актуальним для сучасної економічної науки та національної безпеки України. Дослідження різних науковців підкреслюють значущість інституційних механізмів та правових основ для досягнення економічної стабільності та здатності до адаптації у кризових ситуаціях. Зокрема, у працях З.В. Гбур висвітлюється зарубіжний досвід забезпечення економічної безпеки, що може слугувати основою для формування стратегій економічної стійкості в Україні. Науковець акцентує увагу на необхідності вивчення кращих світових практик і їх адаптації до українського контексту, що дозволить створити більш ефективну систему економічної безпеки, здатну реагувати на глобальні виклики/ М.П. Денисенко та П.Т. Колісніченко у своїх дослідженнях зосереджують увагу на важливості регуляторного середовища як одного з ключових елементів економічної стійкості. Вони зазначають, що добре налагоджена система регулювання, яка відповідає міжнародним стандартам, здатна підвищити рівень прозорості та підзвітності в економічній системі, тим самим знижуючи рівень корупції та покращуючи інвестиційний клімат в країні. А.Ю. Юрченко розглядає особливості формування політики економічної безпеки, акцентуючи увагу на перспективи для України в контексті міжнародного досвіду. Він підкреслює, що одним із ключових елементів економічної стійкості є регіональний рівень, де взаємодія між державними та місцевими інституціями може значно підсилити економічну стабільність країни. Юрченко пропонує концептуальні підходи до створення єдиної стратегії економічної безпеки, що базується на досвіді розвинених країн. Дослідження М. Бліхар, Н. Михаліцької, М. Верескля, І. Комарницької та Г. Козяр також вказують на важливість вивчення міжнародного досвіду для зміцнення фінансової безпеки держави. Вони аналізують інституційні та правові причини кризових явищ у світовій економіці, підкреслюючи необхідність розробки власної економічної політики, орієнтованої на сталий розвиток реального сектору економіки. Науковці звертають увагу на негативний вплив «фінансіалізації» та домінування фінансового сектору над виробничим, що створює умови для економічної нестабільності та підвищеної вразливості до глобальних криз. Аналіз вказує на необхідність створення системи інституційної економічної стійкості в Україні, яка базуватиметься на досвіді провідних економік світу та відповідатиме специфічним потребам української економіки.

**Метою статті** є дослідження та розкриття ролі інституційних засад забезпечення безпекової складової економічної стійкості України у контексті: міжнародного досвіду

Це дослідження спрямоване на виявлення ролі різних інститутів, таких як державні органи, центральні банки та регулюючі органи, у підтримці економічної стабільності, вивчення ефективності практик управління, нормативно-правової бази та правових механізмів, які пом'якшують економічну вразливість. За допомогою такого аналізу ми матимемо розуміння інституційних факторів, важливих для забезпечення економічної стійкості в умовах як очікуваних, так і непередбачуваних викликів. Такий аналіз є важливим для України, яка прагне побудувати міцну економіку, що здатна протистояти різним викликам та адаптуватися до них, особливо під час війни та в контексті післявоєнного відновлення.

**Виклад основного матеріалу.** Теоретична основа інституційної економічної стійкості корениться в фундаментальних поняттях економічної стабільності, її визначеннях, компонентах та показниках, які утворюють багатогранну структуру, яка дозволяє державі протистояти економічним викликам та керувати ними, зберігаючи вектор сталого зростання.

На сьогодні тема інституційних засад забезпечення безпекової складової економічної стійкості України є важливою на повістці дня в контексті розвитку держави в період воєнного стану та повоєнного відновлення та переплітається з більш широкими рамками національної стійкості, про що йдеться у монографії «Концептуальні засади національної стійкості та державна політика врегулювання воєнно-політичних конфліктів» під редакцією Григорія Ситника. Слід зазначити, що це дослідження створює всеосяжну основу в сучасному науковому дискурсі для розуміння того, як економічна стійкість, як критично важливий компонент національної стабільності, підкріплюється заходами безпеки, особливо в періоди воєнно-

політичного конфлікту. Автори розглядають економічний вимір в межах всеосяжної концепції національної стійкості, яка визначається як здатність держави адаптуватися до криз, виконувати критично важливі функції та відновлюватися після негараздів, зберігаючи при цьому суверенітет і згуртованість суспільства. У монографії наголошується, що стійкість не може бути ізольована від інституційних механізмів, які забезпечують національну безпеку, які є важливими для пом'якшення ризиків та реагування на загрози в режимі реального часу. Цей зв'язок є особливо важливим у контексті України, де конфлікт з Росією, що триває, підкреслює необхідність надійних рамок для інтеграції економіки та безпеки. [1]

Спираючись на міжнародний досвід, автори наголошують на підходах НАТО та Європейського Союзу до розбудови стійкості, особливо у протидії гібридним загрозам. Інтеграція таких стратегій у політичну базу України була відзначена як шлях до приведення у відповідність до євроатлантичних стандартів безпеки з одночасним зміцненням внутрішньої інституційної спроможності. Наталія Клименко у своєму розділі обговорює правові та стратегічні наслідки прийняття цих зовнішніх моделей, акцентуючи увагу на необхідності гармонізації Україною своїх безпекових протоколів зі світовими практиками для забезпечення економічної та політичної стабільності. [1]

З філософської точки зору питання економічної стійкості пов'язане з виживанням держави як системи. Цей світогляд узгоджується з принципами систематичного і діалектичного аналізу, де існування системи за своєю суттю передбачає можливість її заперечення, як це сформульовано в діалектичній теорії. Ця структура, детально розглянута в монографії, передбачає, що загрози економічній системі України – від військової агресії до кібератак – мають бути вирішені за допомогою поєднання превентивних та адаптивних заходів. Більше того, філософське та гносеологічне підґрунтя стійкості підкреслює її роль як концепції дослідження та оперативної мети. Ситник та ін. наголошують, що стійкість – це не просто статичний стан, а динамічний процес, який потребує постійної оцінки вразливостей та проактивного зміцнення інституційних структур. Ця перспектива підкреслює взаємозв'язок між безпековими та економічними стратегіями, де збереження економічної функціональності під час криз стає ключовим компонентом загальної національної безпеки. Такий аналіз спирається на досвід своїх авторів, таких як Марія Орел та Тетяна Запорожець, щоб представити детальний погляд на стійкість як на взаємозалежне явище. Зазначений підхід не лише базує теоретичні засади стійкості, а й визначає практичну політику, спрямовану на забезпечення суверенітету та стабільності України в умовах сучасних глобальних та регіональних викликів. [1]

Економічна стійкість характеризується не лише здатністю реагувати на економічні виклики, але й інституційними рамками, які створюють базові структури підтримки стабільності. Ці рамки забезпечують передбачуваність та економічну безпеку шляхом вбудовування стійкості в процеси управління та регуляторні заходи, які спрямовують як короткострокове реагування на кризи, так і довгострокові цілі розвитку. Показники стійкості включають широкий спектр факторів: якість та ефективність управління, прозорість, адаптивність законодавчих та політичних рамок, а також інституційні структури, які зміцнюють довіру в економічному середовищі. Кожен із цих індикаторів відіграє ключову роль в оцінці сили інституційної економічної стійкості, що робить їх критично важливими для розуміння того, наскільки добре держава може відновлюватися та розвиватися в умовах як внутрішнього, так і зовнішнього тиску. [2] Комплексний аналіз ролі державних та недержавних інституцій показує, що економічна стійкість потребує скоординованого та багаторівневого підходу. Державні установи, включаючи центральні банки, фіскальні усатнови та регулюючі органи, мають фундаментальне значення для економічної стійкості, оскільки вони впроваджують політику, яка стабілізує ринки, контролює інфляцію та забезпечує дотримання вимог в економічній системі. [3]

Центральні банки та національні державні банки, наприклад, керують монетарною політикою для стабілізації валюти та контролю інфляції, що є важливими елементами стійкості. Водночас фіскальні органи стежать за тим, щоб податкова система держави функціонувала

стабільно, а державні витрати спрямовувалися на сектори, які сприяють економічній стабільності. Регулюючі органи здійснюють нагляд за банківським та фінансовим секторами, захищаючи економіку від надмірних ризиків. З іншого боку, недержавні установи та організації, такі як бізнес, приватні підприємства, громадянське суспільство, академічні установи та міжнародні організації, вносять додатковий рівень наглаяду та оперативного реагування. Ці установи часто привносять інновації та адаптивність в економічну сферу, дозволяючи приватному сектору швидко адаптуватися до мінливих умов і надаючи рекомендації, які допомагають формувати стійку економічну політику. Працюючи в тандемі, ці державні та недержавні суб'єкти утворюють надійну мережу, яка підтримує економічну безперервність навіть в умовах руйнівних глобальних економічних тенденцій або криз. [4]

Наукові теорії щодо інституційної економічної стійкості підкреслюють важливість надійних інститутів, які можуть підтримувати стабільність і стимулювати зростання, особливо в невизначеному та динамічному економічному середовищі. Інституціональна теорія, зокрема, наголошує на ролі формальних і неформальних правил, що структурують економічні взаємодії, де формальні інститути, такі як закони та нормативні акти, забезпечують стабільні рамки, в межах яких економічна діяльність може відбуватися без довільного втручання. Неформальні інститути, такі як культурні норми та ділова практика, також відіграють ключову роль, заохочуючи послідовну економічну поведінку. Ця теоретична перспектива підкреслює важливість наявності інститутів, здатних адаптуватися до мінливих умов без шкоди для своєї фундаментальної стабільності. Очікується, що в контексті глобальних економічних викликів ці установи забезпечать рамки, які забезпечать як гнучкість, так і стабільність, таким чином забезпечуючи не лише реакцію, але й передбачаючу та адаптивну до нових ризиків та можливостей. Стійкість також підтримується економічними теоріями, які наголошують на необхідності адаптивного врядування та адаптивних політичних рамок, здатних вистояти та адаптуватися до глобальних взаємозалежностей. Ця перспектива передбачає, що стійкість – це не лише стійкість до потрясінь, а й здатність трансформуватися у відповідь на зміну економічних ландшафтів. У міру того, як економіки стають все більш взаємопов'язаними, глобальні рамки інституційної підтримки, такі як ті, що надаються Міжнародним валютним фондом (МВФ) і Світовим банком, стають невід'ємною частиною національної економічної стійкості. Ці організації пропонують як фінансову підтримку, так і політичні рекомендації, щоб допомогти країнам орієнтуватися в економічних викликах, тим самим підвищуючи їхню стійкість. впровадження найкращих міжнародних практик у сфері економічного врядування та регуляторного нагляду може допомогти національним інституціям зміцнити їхню стабільність. Міждисциплінарні підходи, які об'єднують економічні, політичні та соціальні перспективи, сприяють глибшому розумінню стійкості, розглядаючи взаємопов'язану природу економічних систем та загрози, з якими вони стикаються. [5]

Теорії стійкості також підкреслюють роль економічної безпеки – концепції, яка тісно переплітається зі стійкістю. Економічна безпека наголошує на важливості підтримки стабільного економічного середовища, де фізичні особи та підприємства можуть працювати з упевненістю. Коли економічна безпека висока, установи здатні послідовно застосовувати закони, захищати права власності та гарантувати, що ринки залишаються вільними від надмірної волатильності. Така безпека лежить в основі стійкості, створюючи передбачуване середовище, яке зменшує невизначеність, дозволяючи здійснювати довгострокові інвестиції та планування. На противагу цьому, коли економічна безпека низька, інституціям може бути важко забезпечити дотримання правил, корупція може процвітати, а ринки можуть стати дуже нестабільними, що може підірвати економічну стійкість. Таким чином, економічна безпека є критично важливим елементом стійкості, оскільки вона забезпечує фундаментальну стабільність, на якій можна будувати адаптивні спроможності. Ці теорії сходяться в ідеї, що інституційна стійкість – це не статичний атрибут, а динамічний процес, що включає безперервну адаптацію, інновації та навчання. Ефективна інституційна структура не лише реагує на економічні потрясіння, але й передбачає потенційні виклики, враховуючи уроки

минулого досвіду для побудови більш стійкого майбутнього. Цей динамічний погляд на стійкість особливо актуальний в умовах глобальних криз, таких як фінансові спади, геополітичні конфлікти та зміни навколишнього середовища, які вимагають адаптивних та далекоглядних підходів. Постійно розвиваючись, установи підвищують свою здатність управляти ризиками, зменшувати вразливість і сприяти сталому економічному розвитку. такий багатогранний підхід до стійкості дозволяє інституціям балансувати між стабільністю та гнучкістю, забезпечуючи як структурну цілісність, так і адаптивність, необхідну для процвітання в умовах непередбачуваної глобальної економіки. [2]

Роль законодавчої бази в регулюванні економічної стійкості має важливе значення для створення стабільного та передбачуваного середовища, в якому економічні системи можуть протистояти внутрішнім та зовнішнім потрясінням та адаптуватися до них. Потужна законодавча база забезпечує правові параметри, в межах яких інституції функціонують, забезпечують підзвітність та підтримують верховенство права, що є основоположним для економічної безпеки та стійкості. Законодавча база для економічної стійкості охоплює кілька рівнів, включаючи конституційні положення, національні закони та галузеві нормативні акти, кожен з яких розроблений для вирішення різних аспектів економічної стабільності, таких як фінансове регулювання, антикорупційні заходи та механізми реагування на кризи. [6]

В Україні, наприклад, економічна безпека юридично закріплена в таких документах, як Конституція, яка підкреслює економічну стабільність як головний обов'язок держави. Додаткові правові акти, такі як «Закон про національну безпеку» та конкретні декрети про економічну політику, слугують фундаментом для розвитку стійкої економічної структури, здатної протистояти глобальному економічному тиску та місцевій вразливості. Конституція та інші закони про національну безпеку складають основу законодавчої бази, забезпечуючи відповідність економічної політики інтересам національної безпеки шляхом виявлення загроз, встановлення стандартів стійкості та надання керівних принципів для формулювання економічної політики. Галузеве законодавство, включаючи закони, що регулюють фінансові ринки, оподаткування та корпоративне управління, також відіграє важливу роль. Наприклад, закони про фінансове регулювання встановлюють керівні принципи для банківських операцій, інвестицій та іноземної валюти, створюючи систему, яка може реагувати на фінансову нестабільність шляхом забезпечення контролю за ризиками та забезпечення ліквідності у фінансовому секторі. Така правова архітектура забезпечує превентивний механізм проти фінансових криз шляхом регулювання практик, які можуть призвести до економічної вразливості. Правовий контроль у корпоративному управлінні також підвищує економічну стійкість, сприяючи прозорості та знижуючи ризик фінансових зловживань, які можуть дестабілізувати як приватний, так і державний сектори. Законодавча база України включає адміністративні та регуляторні заходи, спрямовані на підтримку стратегічного планування, прогнозування та встановлення стандартів економічної політики. Як наголосили Павліченко та Гузенко, законодавча база включає не лише національне законодавство, а й міжнародні угоди, оскільки інтеграція України зі світовими ринками вимагає дотримання міжнародних стандартів економічного та фінансового регулювання. Ці закони відіграють важливу роль у координації національної політики з міжнародними економічними рамками, тим самим зміцнюючи економічну стійкість України через глобальну співпрацю та дотримання міжнародних норм. законодавча основа економічної стійкості в Україні – це багаторівнева структура, яка включає конституційні положення, закони про національну безпеку та галузеві нормативні акти, які працюють разом для забезпечення стабільного та адаптивного економічного середовища. [6]

Роль як державних, так і недержавних інституцій у забезпеченні економічної стійкості є широкою та багатогранною, що відображає динамічні способи, якими ці суб'єкти забезпечують стабільність та адаптивність економіки. Уряд, центральний банк та органи фінансового нагляду є елементом офіційних інституційних механізмів, кожен з яких має конкретні мандати, що сприяють економічній безпеці та стійкості. Уряд, як центральний орган влади, розробляє макроекономічну політику, яка задає тон сталому зростанню та управлінню ризиками. Він

стратегічно розподіляє ресурси між секторами для сприяння збалансованому зростанню, зменшенню залежності та усуненню ризиків, що виникають. Впроваджуючи добре структуровану політику, таку як фіскальні заходи та інвестиційні стимули, уряд може пом'якшити негативні наслідки економічних збоїв, забезпечуючи безперебійність основних послуг та економічної діяльності. Роль центрального банку не менш важлива, оскільки він керує грошово-кредитною політикою країни, цілеспрямованим контролем інфляції та стабільністю валюти, які є важливими для економічно стійкої держави. У часи економічної нестабільності центральний банк використовує такі інструменти, як коригування процентних ставок та операції на відкритому ринку, щоб підтримувати ліквідність у фінансовій системі, тим самим захищаючи її від потрясінь, які можуть призвести до ширших економічних труднощів. Центральний банк регулює банківські установи, що в свою чергу сприяє стабільному кредитному середовищу. Забезпечуючи безперебійне функціонування банківського сектору та зберігаючи довіру до національної валюти, центральний банк не лише підтримує повсякденну економічну стабільність, а й зміцнює здатність економіки відновлюватися після криз. [7]

Органи фінансового нагляду, включаючи агентства, що регулюють сектори цінних паперів, банківської справи та страхування, відіграють превентивну роль, забезпечуючи дотримання фінансових стандартів та правил. Ці установи контролюють фінансову практику, встановлюють протоколи зниження ризиків і гарантують, що фінансові установи підтримують надійні баланси. Запобігаючи надмірному ризикуванню та підтримуючи високі стандарти прозорості, органи фінансового нагляду знижують ймовірність виникнення системних фінансових криз. Цей нагляд особливо важливий на ринках, що розвиваються, або в економіках, вразливих до глобальних фінансових коливань, де сильна нормативно-правова база може запобігти дестабілізації потоків капіталу або валютній кризі. [8]

Окрім офіційних державних інститутів, значний внесок в економічну стійкість роблять недержавні суб'єкти, такі як організації громадянського суспільства, бізнес-асоціації та медіа. ОГС виступають захисниками прозорості, підзвітності, кидаючи виклик корупційним практикам та просуваючи антикорупційну політику, яка відповідає довгостроковій економічній стабільності. Ці організації часто відіграють консультативну роль, висловлюючи занепокоєння громадян та бізнесу, формуючи таким чином державну політику, яка підтримує стале економічне середовище. Їхня участь створює відчуття спільної відповідальності за економічну стійкість, оскільки вони покладають на державні та корпоративні структури відповідальність за дії, які можуть дестабілізувати економіку. Бізнес-асоціації відіграють важливу роль у підвищенні стійкості шляхом зміцнення мереж та адвокації політики, яка приносить користь приватному сектору, такої як регуляторна реформа, податкові пільги та підтримка малих і середніх підприємств (МСП). Відстоюючи потреби бізнесу, ці об'єднання допомагають створити середовище, сприятливе для інновацій та конкуренції. Малі та середні підприємства, які часто становлять значну частину національної зайнятості, користуються підтримкою бізнес-асоціацій у таких сферах, як освіта, доступ до ринку та технологічний прогрес. За допомогою цих засобів бізнес-асоціації допомагають приватному сектору стати більш адаптивним до економічних змін, підтримуючи стійку економічну структуру. Медіа також відіграють життєво важливу роль у сприянні економічній стійкості, надаючи платформу для прозорості та підзвітності. За допомогою журналістських розслідувань та публічного дискурсу медіа інформують громадян про політику уряду, економічні тенденції та потенційні ризики. Ця інформація дає змогу компаніям і приватним особам приймати обґрунтовані рішення, підвищуючи адаптивну здатність економіки. Медіа вимагають від державних і корпоративних структур відповідальності, викриваючи корупційні практики або неефективну політику, сприяючи більш стійкому економічному середовищу. У кризових ситуаціях медіа відіграють вирішальну роль у поширенні своєчасної інформації, яка допомагає державному та приватному секторам ефективніше реагувати, зменшуючи паніку та сприяючи стабільності. Разом ці формальні та неформальні інститути створюють всеосяжну структуру, яка підтримує економічну стійкість. Державні установи забезпечують структуроване управління, фінансовий

контроль та формування політики, необхідні для економічної стабільності, тоді як недержавні установи впроваджують гнучкість, підзвітність та прозорість, що зміцнює адаптивну здатність економіки. Такий комплексний підхід гарантує, що економіка готова не лише до управління поточними викликами, але й до передбачення та адаптації до економічних зрушень, створюючи стійке та стійке економічне середовище. [9]

Сучасний стан економічної стійкості в Україні визначається низкою факторів, включаючи війну з Росією економічну нестабільність та глобальні економічні умови. Війна, що триває, створила безпрецедентне навантаження на економічні та фінансові установи України, вимагаючи адаптивних заходів для підтримки стабільності в таких критично важливих сферах, як фіскальна політика, монетарне регулювання та секторальна підтримка. Ці негативні аспекти спричинили необхідність трансформації того, як розуміється та підтримується економічна стійкість, наголошуючи на необхідності швидкого реагування та адаптивності як уряду, так і фінансових установ. Фактори у фінансовому секторі включають підтримку ліквідності, забезпечення фінансової стабільності та подолання економічних наслідків санкцій та торговельних обмежень. Фінансові установи, зокрема, зіткнулися з підвищеними ризиками безпеки не лише через фізичні загрози, а й через підвищені ризики у сфері кібербезпеки та фінансового шахрайства. Уряд у співпраці з центральними банками запровадив надзвичайну монетарну політику для стабілізації гривні та забезпечення безперервності банківської системи. Ці заходи мали вирішальне значення для запобігання обвалу валюти та збереження довіри суспільства до фінансових установ, що є життєво важливим компонентом економічної стійкості. У зв'язку з цим зростає розуміння ролі неформальних інститутів, включаючи неурядові організації, засоби масової інформації та бізнес-асоціації, у підтримці економічної стійкості. НУО та організації громадянського суспільства відіграють ключову роль у спрямуванні міжнародної допомоги, наданні підтримки громадам та притягненні до відповідальності державних установ. Бізнес-асоціації виступають за регулятивні реформи, які допомагають бізнесу пристосуватися до економічного тиску, спричиненого конфліктом, а засоби масової інформації відіграють вирішальну роль у забезпеченні прозорості та наданні достовірної інформації. Ці недержавні актори сприяють створенню ширшої системи стійкості, зміцнюючи довіру суспільства та забезпечуючи додатковий рівень адаптивності, який доповнює офіційні зусилля держави. Нинішній стан економічної стійкості в Україні характеризується як адаптацією урядових установ до тиску воєнного часу, так і важливою підтримкою неформальних інститутів, які підвищують гнучкість та здатність економіки реагувати. Ці об'єднані зусилля підкреслюють складність підтримки економічної стійкості в умовах надзвичайного стресу та підкреслюють важливість багаторівневого інституційного підходу. [10]

Міжнародний досвід забезпечення економічної стійкості пропонує цінні ідеї, які можуть бути адаптовані для інституційних структур в Україні, підвищуючи як економічну стабільність, так і безпеку в глобально інтегрованій економіці. Такі країни, як Сполучені Штати, Японія та члени Європейського Союзу розробили надійні рамки для економічної стійкості, зосереджуючись на таких сферах, як фінансова стабільність, диверсифікація економіки та проактивна регуляторна політика. США, наприклад, наголошують на ролі грошово-кредитної політики та фінансового регулювання для пом'якшення економічних потрясінь, що доповнюється фіскальною політикою, спрямованою на сприяння інноваціям та промисловому зростанню. У періоди економічного спаду адаптивний підхід Федеральної резервної системи до грошово-кредитної політики, включаючи коригування процентних ставок та вливання ліквідності, відігравав важливу роль у підтримці стабільності та заохоченні інвестицій в США. [10]

З іншого боку, ЄС інтегрує стійкість у свою економічну політику, сприяючи регуляторній згуртованості та економічному співробітництву між своїми державами-членами. Разом з тим, структура дозволяє ЄС вирішувати економічні виклики за допомогою скоординованого реагування, особливо в кризах, які зачіпають кілька країн. Наприклад, під час боргової кризи в єврозоні ЄС розробив такі механізми, як Європейський механізм стабільності

(ESM), призначений для надання фінансової допомоги державам-членам, які зіткнулися з серйозними економічними труднощами. Такий підхід підкреслює важливість колективної нормативно-правової бази та механізмів фінансової підтримки в управлінні економічною вразливістю. Модель Японії зосереджена на економічній стійкості за рахунок диверсифікації та технологічних інновацій. [11] Після економічної стагнації 1990-х Японія проводила політику, спрямовану на перехід від ресурсомістких галузей до секторів з високою доданою вартістю, таких як електроніка та інформаційні технології. Стратегія стійкості Японії також включає значні інвестиції в технологічні дослідження та розробки, гарантуючи, що країна залишається конкурентоспроможною та менш вразливою до економічних спадів у традиційних галузях. Ці зусилля є прикладом того, як цілеспрямована економічна політика може забезпечити структурну стійкість за рахунок зменшення залежності від окремих секторів та сприяння адаптивному промисловому потенціалу. [12] Застосування цих знань в Україні вимагає адаптації стратегій до місцевого економічного та інституційного контексту. Для України інтеграція елементів цих міжнародних стратегій може передбачати зміцнення нормативно-правової бази для фінансових установ, заохочення економічної диверсифікації та інвестування в технологічні інновації для зменшення залежності від конкретних галузей. Адаптація цих моделей підтримає здатність України протистояти економічним викликам, сприятиме економічному зростанню та побудові стійкої економіки. [13 ; 14]

**Висновки.** Інституційні рамки є важливими для економічної стійкості, особливо в умовах поточних викликів, що стоять перед Україною. Економічна стійкість, яка визначається як здатність управляти потрясіннями та відновлюватися після них, залежить від надійних офіційних інститутів, таких як уряд, центральний банк та регулюючі органи, які забезпечують правову та регуляторну стабільність, забезпечують підзвітність та керують монетарною та фіскальною політикою. Ці державні інститути в сукупності підтримують економічну довіру і запобігають економічним збоям. В Україні інституційні виклики, такі як корупція та відсутність прозорості, збільшують економічну вразливість. Усунення цих слабких місць має вирішальне значення для зміцнення економічної безпеки, особливо в умовах тиску воєнного часу та під час підготовки до постконфліктного відновлення. Недержавні установи, включаючи громадянське суспільство, бізнес-асоціації та засоби масової інформації, ще більше зміцнюють стійкість, сприяючи прозорості, підтримуючи інноваційні політики та надаючи точну інформацію для запобігання паніці на ринку. Міжнародні моделі передбачають адаптивні підходи, які могли б бути використані Україну. Підхід США наголошує на адаптивній грошово-кредитній політиці, Європейський Союх сприяє регуляторній згуртованості, а стратегія Японії зосереджена на економічній диверсифікації. Впровадження цих принципів в Україні може підвищити інституційну стійкість, створити більш адаптивну економіку та підтримати стійке зростання в умовах поточних і майбутніх викликів.

***Література:***

1. Концептуальні засади національної стійкості та державна політика врегулювання воєнно-політичних конфліктів: колективна монографія. / за заг. ред. Г.П. Ситника / ТОВ «Академпрес». Київ, 2024. 360 с.

2. Бойко А. В., Шкуропадська Д., Гладка Ю. А. Стійкість економіки: оцінювання та забезпечення: монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. 444 с. URL: https://knute.edu.ua/file/MjIxNw==/8974d7afa9740e16576b1e121674144c.pdf (дата звернення: 11.11.2024).

3. Masyk M. Z. Theoretical fundamentals of research of institutional resistance problems in interdisciplinary discourse. "Scientific Notes of Taurida V.I. Vernadsky University", series "Public Administration". 2022. No. 5. P. 53–58. URL: https://doi.org/10.32782/tnu-2663-6468/2022.5/09 (date of access: 11.11.2024).

4. Вінічук М., Наконечна Н. Економічна безпека держави: соціально- економічний вимір. Навчальний посібник. Львів : ТзОВ“Ліга Прес”,, 2017. 322 с. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/1647/1/Посібник_економічна%20безпека%20держави%20Наконечна_3.pdf (дата звернення: 11.11.2024).

5. Жукова Л.М. Інституційна стійкість держави в умовах глобальної нестабільності. Економічна теорія та історія економічної думки. 2017. № 13. С. 7. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/1.pdf (дата звернення: 11.11.2024).

6. Павліченко Є., Гузенко О. Нормативно-правове регулювання економічної безпеки України. Entrepreneurship, Economy and Law. 2020. № 7. С. 169–174. URL: https://doi.org/10.32849/2663-5313/2020.7.29 (дата звернення: 10.11.2024).

7. Morhun N., Shevchuk O., Marchevskyi S. Functions of the state in providing economic security. Analytical and Comparative Jurisprudence. 2023. No. 2. P. 275–280. URL: https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.02.47 (date of access: 10.11.2024).

8. Штань М. Інституційні детермінанти економічної політики держави. Економіка та суспільство. 2023. № 57. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-90 (дата звернення: 11.11.2024).

9. Шевчук І., Омельчук Л. Системний аналіз сфери економічної безпеки України в умовах обмеженості ресурсів у контексті політики сталого розвитку. Socio-economic relations in the digital society. 2023. Т. 3, № 49. С. 40–50. URL: https://doi.org/10.55643/ser.3.49.2023.507 (дата звернення: 11.11.2024).

10. Москвін Б. Ю. Економічна безпека фінансових інституцій в умовах воєнного стану в Україні. Економіка і організація управління. 2022. № 2. С. 110–119. URL: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.2.11 (дата звернення: 10.11.2024).

11. Юрченко А.Ю. Особливості формування політики забезпечення економічної безпеки: перспективи для України в контексті міжнародного досвіду. Економіка і суспільство. 2016. № 2. С. 441–445. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/2_ukr/79.pdf (дата звернення: 11.11.2024).

12. Бліхар М., Михаліцька Н., Верескля М., Комарницька І., Козяр Г. Фінансова безпека держави: міжнародний досвід дослідження інституційних та правових причин кризових явищ в економіці. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики. 2021. № 2 (37). С. 426–437. URL: https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3359/3213 (дата звернення: 11.11.2024).

13. Денисенко М.П., Колісніченко П.Т. Зарубіжний досвід регулювання економічної безпеки. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 6. С. 15–19. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/6_2017/5.pdf (дата звернення: 11.11.2024).

14. Гбур З. В. Зарубіжний досвід забезпечення економічної безпеки держави. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 11. С. 111–115. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/11_2018/21.pdf (дата звернення: 11.11.2024).

***References:***

1. Sytnyk, H. P., Orel, M. H., Zaporozhets, T. V., Klymenko, N. H., Taran, Ye. I., & Shipilova, L. M. (2024). Kontseptualni zasady natsionalnoi stiikosti ta derzhavna polityka vrehuliuvannia voienno-politychnykh konfliktiv [Conceptual principles of national stability and state policy for settlement of military-political conflicts]. Kyiv: Akadempress [in Ukrainian].

2. Boiko, A. V., Shkuropadska, D., & Hladka, Yu. A. (2021). Stiikist ekonomiky: otsiniuvannia ta zabezpechennia [Economic resilience: evaluation and provision]. Kyiv: Kyiv National University of Trade and Economics. Retrieved from https://knute.edu.ua/file/MjIxNw==/8974d7afa9740e16576b1e121674144c.pdf [in Ukrainian].

3. Masyk, M. Z. (2022). Theoretical fundamentals of research of institutional resistance problems in interdisciplinary discourse. Scientific Notes of Taurida V. I. Vernadsky University, Series Public Administration, 5, 53–58. https://doi.org/10.32782/tnu-2663-6468/2022.5/09

4. Vinichuk, M., & Nakonechna, N. (2017). Ekonomichna bezpeka derzhavy: sotsialno-ekonomichnyi vymir [Economic security of the state: socio-economic dimension]. Lviv: Liga Press. Retrieved from https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/1647/1/Посібник_економічна%20безпека%20держави%20Наконечна_3.pdf [in Ukrainian].

5. Zhukova, L. M. (2017). Instytutsiina stiikist derzhavy v umovakh hlobalnoi nestabilnosti [Institutional resilience of the state under global instability]. Ekonomichna Teoriia ta Istoriia Ekonomichnoi Dumky – Economic Theory and History of Economic Thought, 13, 7. Retrieved from https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/1.pdf [in Ukrainian].

6. Pavlichenko, Ye., & Guzenko, O. (2020). Normatyvno-pravove rehuliuvannia ekonomichnoi bezpeky Ukrainy [Normative-legal regulation of Ukraine's economic security]. Entrepreneurship, Economy and Law, 7, 169–174. https://doi.org/10.32849/2663-5313/2020.7.29 [in Ukrainian].

7. Morhun, N., Shevchuk, O., & Marchevskyi, S. (2023). Functions of the state in providing economic security. Analytical and Comparative Jurisprudence, 2, 275–280. https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.02.47

8. Shtan, M. (2023). Instytutsiini determinanty ekonomichnoi polityky derzhavy [Institutional determinants of the state's economic policy]. Ekonomika ta Suspilstvo – Economy and Society, 57. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-90 [in Ukrainian].

9. Shevchuk, I., & Omelchuk, L. (2023). Systemnyi analiz sfery ekonomichnoi bezpeky Ukrainy v umovakh obmezhenosti resursiv u konteksti polityky staloho rozvytku [System analysis of Ukraine's economic security sphere under resource constraints in the context of sustainable development policy]. Socio-economic Relations in the Digital Society, 3(49), 40–50. https://doi.org/10.55643/ser.3.49.2023.507 [in Ukrainian].

10. Moskvin, B. Yu. (2022). Ekonomichna bezpeka finansovykh instytutsii v umovakh voiennoho stanu v Ukraini [Economic security of financial institutions under martial law in Ukraine]. Ekonomika i Orhanizatsiia Upravlinnia – Economy and Organization of Management, 2, 110–119. https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.2.11 [in Ukrainian].

11. Yurchenko, A. Yu. (2016). Osoblyvosti formuvannia polityky zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky: perspektyvy dlia Ukrainy v konteksti mizhnarodnoho dosvidu [Features of forming a policy for ensuring economic security: Prospects for Ukraine in the context of international experience]. Ekonomika ta Suspilstvo – Economy and Society, 2, 441–445. Retrieved from https://economyandsociety.in.ua/journals/2_ukr/79.pdf [in Ukrainian].

12. Blikhar, M., Mykhalitska, N., Veresklya, M., Komarnytska, I., & Koziar, H. (2021). Finansova bezpeka derzhavy: mizhnarodnyi dosvid doslidzhennia instytutsiinykh ta pravovykh prychyn kryzovykh yavyshch v ekonomitsi [Financial security of the state: international experience in studying institutional and legal causes of crises in the economy]. Finansovo-kredytna diialnist: Problemy teorii i praktyky – Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice, 2(37), 426–437. https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3359/3213 [in Ukrainian].

13. Denysenko, M. P., & Kolisnichenko, P. T. (2018). Zarubizhnyi dosvid rehuliuvannia ekonomichnoi bezpeky [Foreign experience of economic security regulation]. Investytsii: Praktyka ta Dosvid – Investments: Practice and Experience, 6, 15–19. Retrieved from http://www.investplan.com.ua/pdf/6_2017/5.pdf [in Ukrainian].

14. Hbur, Z. V. (2018). Zarubizhnyi dosvid zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky derzhavy [Foreign experience in ensuring the state's economic security]. Investytsii: Praktyka ta Dosvid – Investments: Practice and Experience, 11, 111–115. Retrieved from http://www.investplan.com.ua/pdf/11_2018/21.pdf [in Ukrainian].

*УДК 316.46:355/359 (477)*

*https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-5(5)-140-152*

**Тіхонов Григорій Митрофанович** полковник, кандидат військових наук, старший науковий співробітник, начальник кафедри менеджменту персоналу і підготовки військ (сил) командно-штабного інституту застосування військ (сил), Національний університет оборони України, м. Київ, https://orcid.org/0000-0003-1941-744X

**Золотов Андрій Валерійович** полковник, ад'юнкт кафедри менеджменту персоналу і підготовки військ (сил) Національного університету оборони України, заступник начальника Науково-методичного центру кадрової політики Міністерства оборони України, м. Київ

**Кир'янова Олена Вікторівна** кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту персоналу і підготовки військ (сил) командно-штабного інституту застосування військ (сил), Національний університет оборони України, м. Київ, https://orcid.org/0000-0002-5202-7526

## ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПТУАЛЬНИХ ПІДХОДІВ ДО РОЗВИТКУ ВІЙСЬКОВОГО ЛІДЕРСТВА: ДОСВІД ЗБРОЙНИХ СИЛ ДЕРЖАВ НАТО ТА УКРАЇНИ

**Анотація.** Дослідження основних дефініцій та концептуальних основ лідерства у сучасному світі привертає значну увагу наукових кіл, державного сектору, спорту та бізнесу, однак й дотепер сутність лідерства як соціального феномену залишається дещо невловимою, виступаючи при цьому як рушійна сила будь-якої успішної системи, інституції, організації. Військові організаційні структури різних масштабів не є виключенням. Саме лідерство дозволяє створювати та мотивувати сильні команди для досягнення спільної мети. У військовому контексті тема лідерства набуває особливої актуальності, перетворюючись з абстрактного поняття на конкретний набір компетентностей, дій, знань, досвіду, спрямованих на ефективне управління та прийняття рішень у критичних ситуаціях.

Реалії повномасштабного вторгнення російської федерації в нашу країну обумовлюють актуальність переосмислення та систематизації військового лідерства, дослідження його еволюції у контексті набутого бойового досвіду, сучасних геополітичних викликів та стратегічного курсу України на інтеграцію до європейських безпекових структур. Не менш важливим для розбудови ефективної системи військового лідерства видається аналіз основних концептуальних підходів, відображені у Доктринах військового лідерства провідних країн-членів НАТО (США, Канади, Великобританії, Франції), Ізраїлю та Ірландії, в яких розкриваються базові уявлення представників збройних сил про лідерство, об'єднуючі ідеї, принципи та методи, які довели свою ефективність в історичній ретроспективі.

Мета статті – дослідження концептуальних основ військового лідерства у збройних силах США, Канади, Великобританії, Франції, Ізраїлю, Ірландії та України, здійснення порівняльного аналізу Доктрин військового лідерства з метою розбудови ефективної системи військового лідерства в Україні та досягнення її сумісності із світовою безпековою спільнотою. Встановлено, що військове лідерство є основним чинником, який забезпечує професійну діяльність як окремих військовослужбовців різних категорій, так і органів військового управління. Основними результатами статті є: опрацювання базових підходів до формування військового лідерства у провідних арміях світу, здійснення комплексного аналізу вітчизняних та зарубіжних доктринальних засад військового лідерства, обґрунтування ціннісно-компетентнісного підходу до розвитку системи військового лідерства в Збройних Силах України.

Стаття висвітлює основні положення нової редакції Доктрини військового лідерства у Збройних Силах України 2024 року, яка орієнтована на загальну концепцію формування

військових лідерів, спроможних відповідати викликам XXI століття і визначає систему уніфікованих ідей, світоглядних сенсів, професійних вимог, переконань, поглядів і принципів, ціннісних і трансформаційних основ становлення та утвердження ідентичності українських військових лідерів; стандартизацію формування, розвитку і підтримки їх лідерської компетентності та забезпечення практичних механізмів її реалізації на тактичному, оперативному та стратегічному рівнях військового управління у процесі виконання навчальних, службових і бойових завдань відповідно до місії.

**Ключові слова**: військове лідерство, військовий лідер, розвиток системи військового лідерства, компетентності, безпекові виклики, доктринальні засади, підготовка військових лідерів, гендерна рівність, інклюзія.

**Tikhonov Hryhorii Mytrofanovych** Colonel, Candidate of Military Sciences, Senior Researcher, Head of the Department of Personnel Management and Training of Troops (Forces), Command and Staff Institute for the Use of Troops (Forces), National Defence University of Ukraine, Kyiv, https://orcid.org/0000-0003-1941-744X

**Zolotov Andrii Valeriiovych** Colonel, Associate Professor of the Department of Personnel Management and Training of Troops (Forces), National Defence University of Ukraine, Deputy Head of the Scientific and Methodological Centre of Personnel Policy of the Ministry of Defence of Ukraine, Kyiv

**Kirianova Olena Viktorivna** PhD in Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Personnel Management and Training of Troops (Forces), Command and Staff Institute for the Use of Troops (Forces), National Defence University of Ukraine, Kyiv, https://orcid.org/0000-0002-5202-7526

## EVOLUTION OF CONCEPTUAL APPROACHES TO THE DEVELOPMENT OF MILITARY LEADERSHIP: EXPERIENCE OF THE ARMED FORCES OF NATO AND UKRAINE

**Abstract.** The study of the basic definitions and conceptual foundations of leadership in the modern world attracts considerable attention of academia, the public sector, sports and business, but the essence of leadership as a social phenomenon remains somewhat elusive, while acting as the driving force of any successful system, institution, organization. Military organizational structures of various scales are no exception. Leadership makes it possible to create and motivate strong teams to achieve a common goal. In the military context, the topic of leadership becomes particularly relevant, transforming from an abstract concept into a specific set of competencies, actions, knowledge, and experience aimed at effective management and decision-making in critical situations.

The realities of the full-scale invasion of our country by the Russian Federation make it important to rethink and systematize military leadership, study its evolution in the context of the combat experience gained, current geopolitical challenges and Ukraine's strategic course towards integration into European security structures. Equally important for the development of an effective military leadership system is the analysis of the main conceptual approaches reflected in the Military Leadership Doctrines of the leading NATO member states (USA, Canada, UK, France), Israel and Ireland, which reveal the basic ideas of the armed forces about leadership, unifying ideas, principles and methods that have proven to be effective in historical retrospect.

The purpose of the article **is** to study the conceptual foundations of military leadership in the armed forces of the USA, Canada, Great Britain, France, Israel, Ireland and Ukraine, and to carry out a comparative analysis of the Doctrines of Military Leadership with a view to developing an effective system of military leadership in Ukraine and achieving its compatibility with the global security community. It is established that military leadership is the main factor that ensures the professional activity of both individual servicemen of various categories and military command and control bodies.

The main results of the article are elaboration of basic approaches to the formation of military leadership in the world's leading armies, a comprehensive analysis of domestic and foreign doctrinal foundations of military leadership, substantiation of the value and competence approach to the development of the military leadership system in the Armed Forces of Ukraine.

The article highlights the main provisions of the new version of the Doctrine of Military Leadership in the Armed Forces of Ukraine of 2024, which is focused on the general concept of formation of military leaders capable of meeting the challenges of the XXI century and defines a system of unified ideas, worldview meanings, professional requirements, beliefs, views and principles, value and transformational foundations for the formation and affirmation of the identity of Ukrainian military leaders; standardization of formation, development and support of their leadership competence and ensuring the

**Keywords**: military leadership, military leader, development of the military leadership system, competencies, security challenges, doctrinal foundations, training of military leaders, gender equality, inclusion.

**Постановка проблеми.** Впродовж останніх 10 років Збройні Сили України стримують російську агресію, трансформуються і нарощують бойову спроможність, про що свідчить входження до двадцяти найсильніших армій світу за рейтингом Global Firepower. Global Firepower для створення рейтингу використовують інтегрований індекс PowerIndex, який складається з понад 60 показників та включає: чисельність армії, кількість військової техніки, транспортну інфраструктуру, доступ до енергоресурсів, фінансування військової сфери тощо. Незмінними лідерами рейтингу є США, росія, Китай та Індія. На п'ятому місці у 2020-2022 роках була Японія, пізніше Британія та Південна Корея [2]. Разом з тим, протистояння другій армії світу було б неможливим без потужних військових лідерів ЗС України, здатних мотивувати особовий склад до виконання завдань із оборони держави, захисту її суверенітету, цілісності та недоторканості. В умовах ведення війни створення потужної системи військового лідерства є одним з основоположних стратегічних орієнтирів посилення обороноздатності. Водночас, реалізація стратегічного курсу держави на приєднання до безпекових структур європейської спільноти та необхідність досягнення максимальної взаємо сумісності ЗС України та збройних сил держав – членів Організації Північноатлантичного договору (НАТО) актуалізує дослідження їх концептуальних підходів до розвитку військового лідерства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Лідерство як соціальний феномен є темою численних наукових праць, серед яких роботи зарубіжних учених, таких як К. Бланшард, Д. Гоулман, Х. Фідлер, Е. Шейн, М. Мескон та інші. Основи військового лідерства також досліджували С. Мор, М. Назрі, Д. Рейтер, Дж. Річардсон, Р. Робертс, Р. Чаран та інші. Разом з тим, більшість публікацій у цій сфері зосереджені на психологічних аспектах та моральному забезпеченні лідерства (зокрема, роботи Алещенка В. І. та Хміляра О.Ф.), а також на загальних питаннях розвитку військової освіти та професійного становлення військових фахівців (Д. Вітер, Л. Олійник, В. Стасюк, В. Телелим та інші). Водночас, у контексті лідерства розглядаються різні аспекти формування лідерської компетентності й розвитку лідерських якостей у майбутніх офіцерів тактичного рівня (Н. Агаєв, О. Бойко, О. Маковський), а також у офіцерів оперативного та стратегічного рівня (Ю. Пунда, А. Сиротенко та інші). Проте, як зазначено у [3], «попри те, що розвитку лідерських якостей у військовослужбовців в останні роки приділяється значна увага, систему військового лідерства у Збройних Силах України й досі остаточно не сформовано». Відповідно, дослідження, спрямовані на формування, концептуалізацію та уніфікацію підходів до військового лідерства в ЗСУ, з урахуванням унікального вітчизняного досвіду та євроатлантичного вектору, залишаються актуальними.

**Мета статті –** дослідження концептуальних основ військового лідерства у збройних силах США, Канади, Великобританії, Франції, Ізраїлю, Ірландії та України, здійснення порівняльного аналізу Доктрин військового лідерства з метою побудови ефективної системи військового лідерства в Україні та досягнення її сумісності із світовою безпековою спільнотою.

**Виклад основного матеріалу.** Компетентні військові лідери мотивують особовий склад на виконання складних завдань, формують довіру, роз'яснюють цілі, створюють потужні команди, подають приклад та розвивають своїх підлеглих. У багатьох арміях світу питання розвитку, мотивування та управління кар'єрою військових лідерів є одними з пріоритетних орієнтирів обороноздатності та нарощення спроможностей. Концептуальні засади військового лідерства переважно закріплено у відповідних Доктринах [1; 4 - 9], що містять основні дефініції, принципи, підходи щодо розвитку військового лідерства, концептуальне бачення особистісних рис, чеснот, компетентностей військового лідера, гартування Духу воїна, що проявляється у фаховому виконанні військовослужбовцями свого обов'язку і поставлених завдань. В доктринах військове лідерство позиціонується як концепція, що ґрунтується на цінностях, нагадує про атрибути обов'язку і честі, визначає як спрямовувати, мотивувати і допомагати іншим виконувати свої обов'язки професійно і етично, розвиваючи або вдосконалюючи сили і засоби, які сприяють успіху виконання операції, місій.

Для здійснення порівняльного аналізу нами обрано Доктрини збройних сил: США, Канади, Великобританії, Франції, Ізраїлю та Ірландії, водночас, висвітлено основоположні аспекти піонерної Доктрини розвитку військового лідерства 2020 року (далі – Доктрина (2020)) та Доктрини військового лідерства у Збройних Силах України 2024 року (далі – Доктрина (2024)) та їх еволюцію, зумовлену військовими реаліями та безпековими загрозами.

Розглянемо критерії, за якими було обрано відповідні країни та їх системи військового лідерства в контексті впливу на вітчизняну систему військового лідерства. Згідно з [2], США протягом десятиліть утримують перше місце серед найсильніших армій світу. FM 6-22 «Developing Leaders» (2022 р) (далі – Доктрина США) надає доктринальну основу розвитку військового лідерства у США, яка охоплює методи, що допомагають лідерам розвивати себе та інших лідерів, вдосконалювати організації, будувати команди на безпосередньому та організаційному рівнях. FM 6-22 наголошує на активному процесі викладання, підготовки, тренування, наставництва, навчання та вивчення, необхідних для розвитку лідерів. У Доктрині наголошується, що лідерство має фундаментальне значення для операцій армії як елемент бойової потужності, подальший розвиток лідерів вимагає розуміння доктрини, а характеристики та компетенції, висвітлені в FM 6-22, є спільними для всіх військових лідерів. FM 6-22 слугує основним посібником для лідерів у розвитку окремих осіб та згуртованих команд від підрозділу до підрозділу, основною цільовою аудиторією є всі армійські керівники, як військові, так і цивільні [4, с.7].

Згідно з рейтингом [2], у 2024 році Велика Британія посіла 6 місце, в тому числі завдяки усталеній системі військового лідерства. Army Leadership Doctrine AC 72029 (далі - Доктрина Великої Британії) [5] систематизує погляди британської армії на лідерство, об'єднуючи ідеї, принципи та методи, які довели свою ефективність протягом історії. Акцентовано увагу, що її мета полягає не в тому, щоб обмежити індивідуальність чи придушити уяву, а в тому, щоб допомогти розвинути лідерів, вчитися на досвіді інших та адаптуватися до майбутнього. Доктрина надає точку фокусування для лідерства в британської армії та розроблена для забезпечення узгодженості та спільного розуміння лідерства на усіх рівнях військового управління [5].

Доктрина Франції (11 місце у рейтингу [2],) DIA-01(A) Doctrine d'emploi des forces - Joint Doctrine (FRA) JD-01(A)_DEF(2014) No. 128/DEF/CICDE/NP as of 12 June 2014 (далі - Доктрина Франції) [8] сприяє спільному розумінню сучасних військових дій та досягненню оперативної сумісності, є основоположним документом національного об'єднаного доктринального корпусу, що забезпечує узгодженість операційних доктрин, є національним аналогом Об'єднаної доктрини Альянсу, і повністю сумісна з нею, адже НАТО є головним орієнтиром для французьких збройних сил у багатонаціональних операціях. Основна мета доктрини полягає в тому, щоб забезпечити збройним силам спільне розуміння оперативних питань. Наголошено, що Доктрина за своєю суттю є динамічною, оскільки вона постійно еволюціонує, беручи до уваги історичні уроки, отримані з минулого досвіду. Такий підхід, який спрямований на оперативне опрацювання набутого досвіду, зважаючи на динамічність подій, видається нам корисним для України [8].

Посідаючи у рейтингу 27 місце [2], Канадські збройні сили демонструють високий рівень розвитку військового лідерства, концептуальні основи якого висвітлює Доктрина «Leadership in the Canadian Forces» (далі – Доктрина Канади) [6]. Зауважимо корисний для впровадження у вітчизняну практику підхід: Доктрина слугує одночасно і керівним документом, і єдиним навчальним посібником для підготовки офіцерів та сержантського складу (ССС) для навчання лідерству. Декларується, що цей документ надає широке концептуальне розуміння військового лідерства та системний огляд вимог до лідерства в ЗС Канади та призначений для досвідчених лідерів усіх рівнів Канадських збройних сил. При цьому, прикладні аспекти лідерства у збройних силах розглянуті у окремих документах, що розробляються для лідерів на тактичному, оперативному та стратегічному рівнях. Доктрина збагачує знання лідерів-практиків і є першоджерелом для розробки навчальних програм для лідерів у всіх Центрах передового досвіду ЗС Канади для професійного розвитку [6].

Незважаючи на 94 місце у рейтингу [2], досвід Ірландії у розбудові системи військового лідерства, на нашу думку, становить для України чималий інтерес. По-перше, відгукуються історичні паралелі - боротьба цієї маленької країни за свою ідентичність та незалежність проти значно м могутнішого та в рази більшого супротивника. По-друге, Ірландія не є членом НАТО, а офіційне партнерство між НАТО та Ірландією розпочалось лише у 1999 році, коли Ірландія стала підписантом програми НАТО "Партнерство заради миру" та Ради євроатлантичного партнерства Альянсу. З тих пір НАТО та Ірландія активно співпрацюють з питань миротворчості, гуманітарної допомоги, порятунку та врегулювання криз та розвивають практичне співробітництво в інших військових сферах в рамках Ірландської програми індивідуального партнерства, яка узгоджується спільно кожні два роки. Разом з тим, збройні сили Ірландії беруть активну участь у протидії глобальним загрозам та забезпечують "оборонний внесок у міжнародний мир і безпеку".

Це вимагає від ірландської армії підтримання низки спроможностей: бути гнучкими, адаптивними, здатними до розгортання, стійкими і оперативно сумісними, щоб протистояти різноманітним загрозам. Відповідно, Доктрина лідерства у збройних силах Ірландії (Defence Forces Leadership Doctrine) висвітлює наступні важливі аспекти: визначає цінності збройних сил; окреслює три рівні лідерства - тактичний, оперативний та стратегічний; обстоює лідерство, засноване на характері та цінностях; визначає всеохоплюючі набори ключових компетенцій для кожного рівня лідерства; визначає лідерські дії для кожного рівня; формує навчальне середовище, навчання впродовж життя, соціально-психологічний клімат і культуру; розглядає, як розвивати збройні сили [7].

У 2024 році армія Ізраїлю випереджає ЗС України на 1 щабель і посідає 17 місце [2]. Враховуючи, що все частіше після завершення активної фази протистояння, Україні проро-кують «ізраїльський сценарій» багаторічного протистояння зовнішнім загрозам, концептуальні підходи цієї країни до військового лідерства актуалізуються для наших сил оборони.

Напад росії на Україну дав потужний поштовх розвитку Збройних сил, в останні два роки наша армія входить до двадцятки найсильніших у світі: 2024 рік – 18 місце, 2023 рік – 15 місце, 2021 рік – 25 місце [2]. Доктрина з розвитку військового лідерства у Збройних Силах України від 01.12.2020 р. [10] надавала рекомендації із загальних питань розвитку військового лідерства, підготовки особового складу до безпосереднього його здійснення, передбачала визначені основи «для планування, розробки, впровадження та удосконалення військових стандартів, військових публікацій (доктринальних документів, навчально-методичних матеріалів) та розробки інших документів, які деталізують зазначений процес». Доктрина (2020) ґрунтувалася на: результатах аналізу чинних нормативно-правових актів сил оборони; пріоритетності запровадження стандартів держав – членів НАТО у сфері, досвіді об’єднаного застосування сил і засобів складових сил оборони і безпеки, набутому під час проведення антитерористичної операції на сході України [10, с.4, 10].

Разом з тим, повномасштабне вторгнення у лютому 2022 року та необхідність над швидкої консолідації сил оборони та спільного протистояння ворогу зумовило суттєву

трансформацію різних аспектів військового управління. Ураховуючи безпрецедентну складність завдань з оборони України та високу динаміку змін на полі бою, командири ЗУ України повинні бути не лише високопрофесійними військовослужбовцями, а й лідерами, здатними вести за собою, мотивувати особовий склад, ухвалювати складні рішення та брати на себе відповідальність за їх результати. Це безпосередньо пов'язане з необхідністю розбудови цілісної системи військового лідерства в Україні.

Відповідно, у січні 2024 року було затверджено «Доктрину військового лідерства» - військову публікацію, що відображає систему концептуальних ідей, світоглядних сенсів, фундаментальних принципів і поглядів на процес лідерства у ЗС України, роль, місце військових лідерів у системі командування та управління, а також завдання військових організаційних структур щодо розвитку військового лідерства [1].

Метою Доктрини є: імплементація ціннісно-компетентнісного підходу в систему військового лідерства, визначення і впровадження системи уніфікованих ідей, світоглядних сенсів, професійних вимог і принципів, ціннісних і трансформаційних основ становлення та утвердження ідентичності українських військових лідерів; стандартизація формування, розвитку і підтримки їх лідерської компетентності (спроможності) та забезпечення практичних механізмів її реалізації на тактичному, оперативному та стратегічному рівнях військового управління у процесі виконання навчальних, службових і бойових завдань відповідно до місії [1, с.6].

Зауважимо, в усіх проаналізованих Доктринах закладено концептуальні вимоги та підходи до формування військових лідерів, досліджуючи спільне та відмінне, пропонуємо проаналізувати такі дефініції як «військове лідерство» та «військовий лідер» (табл.1).

*Таблиця 1.*

**Порівняльна характеристика дефініцій «військове лідерство», «військовий лідер»**

| Доктрина | Військове лідерство | Військовий лідер |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| Доктрина ЗС США [4, с.1-13] | — це діяльність, пов'язана з впливом на людей шляхом надання мети, напряму дії та мотивації для виконання місії та покращення організації. | – це будь-хто, хто в силу своєї ролі або призначеної відповідальності надихає та впливає на людей, забезпечуючи мету, напрямок і мотивацію для виконання місії та вдосконалення організації |
| Доктрина Британія [5, с.1-11] | – це людське прагнення; це «переконання, примус і приклад, що надихають інших на дії». З огляду на те, що лідерство не потребує визначених повноважень, кожен може бути лідером. Очікується, що всі командири, наділені владою, є лідерами. | - це людина, яка знає, як ефективно використовувати свої лідерські навички, щоб рухати свою команду вперед. Основою будь-якої команди є люди, і лідери повинні швидко розпізнавати соціальні та міжособистісні нюанси, які існують у кожній команді, і застосовувати своє лідерство в цьому контексті. |
| Доктрина Канада [6, с.27] | - спрямування, мотивація та надання можливості іншим виконати місію професійно та етично, одночасно розвиваючи або вдосконалюючи здібності, які сприяють успіху місії. | - виконують роботу, піклуються про своїх людей, думають і діють з точки зору більшої команди, передбачають зміни та адаптуються до них, а також є прикладом дотримання військового етосу у всьому, що вони роблять. Ефективні лідери надихають, надають сили та навчають, заохочують прийняти відповідальність за власну поведінку. Надання підлеглим права на помилку та свободу думати, експериментувати, зазнавати невдач і досягати успіху забезпечує подальший успіх і прогрес людей і команд |

*Продовження табл.1*

| 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|
| Доктрина Ірландія [7, с.5] | – це вплив на людей шляхом надання мети, напряму та мотивації; розвиток та оцінка персоналу, підрозділу та організації під час виконання місії: «Зміцнюйте націю, надихаючи гордість і керуючи досконалістю!» | Лідери повинні практикувати «навчання впродовж життя» як частину організації, що навчається, бути вірними собі, бути емоційно розвиненими та самосвідомими та застосовувати доктрину відповідно до обставин. Кожен член Сил оборони, незалежно від звання чи посади, є Лідером. |
| Доктрина ЗСУ (2020) [10, с.6] | – це цілеспрямований вплив військовослужбовців різних категорій у повсякденній, службовій, навчальній і бойовій діяльності, а також в неупорядкованих (нестандартних, критичних) ситуаціях на особовий склад шляхом підтримання довіри і поваги, надання мети, спрямування на її досягнення, забезпечення дисципліни і мотивації до виконання завдань за призначенням та вдосконалення Збройних сил України як суспільного інституту. | – це авторитетний військовослужбовець, якому група інших військовослужбовців за будь-яких обставин надають право приймати важливі для них рішення, що відповідають загальним національним інтересам оборони держави і визначають напрям та характер їх діяльності. Він здатний забезпечити успішне виконання завдань, згуртовувати особовий склад для злагодженої роботи, максимально задовольняти індивідуальні потреби військовослужбовців і вести їх до мети та подальшого вдосконалення професійних навичок. |
| Доктрина ЗСУ (2024) [1, с.8-9]. | – це процес впливу військовослужбовців на особовий склад, який здійснюється на основі морального авторитету, практичного досвіду та компетентності, з метою успішного виконання поставлених завдань і досягнення визначеної мети;. Здатність військового лідера ефективно організовувати, надихати та спрямовувати підлеглих у військовому середовищі | – це військовослужбовець (за певних обставин – цивільна посадова особа, працівник), що володіє моральним авторитетом, відповідними компетентностями і досвідом, спроможний критично і креативно мислити, оперативно приймати рішення, який в силу взятої на себе відповідальності впливає на особовий склад, спроможний мотивувати себе, підлеглих, а також інших лідерів на свідоме та добровільне виконання поставлених завдань з метою досягнення визначеної мети |

Як бачимо з таблиці 1, в доктринах військове лідерство позиціонується як концепція, що ґрунтується на цінностях, нагадує про атрибути обов'язку і честі, визначає, як спрямовувати, мотивувати і допомагати іншим виконувати свої обов’язки професійно і етично, розвиваючи або вдосконалюючи сили і засоби, які сприяють успіху виконання операції, місій. Одним з найповніших нам видається визначення військового лідера у Доктрині Франції: «Лідер - це той, хто бачить далеко й широко, хто добре знає реалії, щоб встановити зв’язок між сьогоденням і майбутнім, і направити туди свої війська або керувати своїми проектами» [8].

Зауважимо, що основою розбудови ефективної системи військового лідерства у будь-якій державі є неухильне дотримання проголошених цінностей та принципів, відображених у таблиці 2. Принципи військового лідерства – це основні правила, якими керуються військові лідери у своїй діяльності, що визначають їх мету, місію, завдання та відповідальність. Разом з тим, цінності військового лідера являють собою особисті моральні норми, ідеали, поняття, що лежать в основі довірчих взаємовідносин в військовій частині (підрозділі), є фундаментом

прийняття військовим лідером етичних рішень, самовідданого служіння своєму народові і своїм підлеглим, що викликає у них повагу та формує довіру. Цінності однакові для усіх лідерів, незалежно від рівня підготовки, досвіду та посади [1, с 24, 15].

*Таблиця 2.*

**Принципи та цінності військового лідерства у досліджуваних Доктринах**

| **Доктрина** | **Принципи:** | **Цінності:** |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| Доктрина ЗС США [4, с.2-8]. | Почуття обов'язку<br>Справедливе та гідне ставлення до інших<br>Мужність<br>Наполегливість<br>Здатність вирішувати проблеми<br>Виконання зобов'язань Надійність та відповідальність | Вірність<br>Обов'язок<br>Повага<br>Самовіддане служіння<br>Честь<br>Доброчесність<br>Особиста мужність |
| Доктрина Британія [5, с.2-7]. | Знати себе<br>Знати людей (особовий склад)<br>Знати професію | Мужність (моральна і фізична), дисципліна, повага до інших, доброчесність, лояльність, самовідданість |
| Доктрина Канада [6, с.55, 23]. | Досягти професійної компетентності та прагнути до самовдосконалення.<br>Брати на себе відповідальність.<br>Направляти, мотивувати переконанням, прикладом і розділяти ризики та труднощі.<br>Уточнювати цілі та наміри.<br>Ставитись до членів справедливо, реагувати на їхні проблеми, представляти їхні інтереси.<br>Слідкувати за моральним духом і забезпечувати благополуччя підлеглих.<br>Наставляти, навчати та розвивати підлеглих.<br>Вирішувати проблеми, своєчасно приймати рішення.<br>Тренувати команду в складних і реалістичних умовах.<br>Інформувати підлеглих, пояснювати події та рішення. | Лояльність<br>Мужність<br>Інклюзія<br>Доброчесність<br>Досконалість<br>Відповідальність |
| Доктрина Ізраїлю [9] | Особисте керування: лідерство ґрунтується на особистому прикладі.<br>Цілеспрямована, але при цьому сувора дисципліна, завжди зосереджена на практичних і оперативних аспектах.<br>Ретельне планування та розповсюдження цілей плану на всіх рівнях.<br>Повне делегування всім підлеглим те, що дозволяє імпровізувати відповідно до мінливих умов бою.<br>Зосередження сил на головному об'єкті з одночасним умілим фрагментуванням та розпорошенням сил за потреби (розгортання сил).<br>Експлуатація несподіванки та мобільності.<br>Акцент на ідеологічній мотивації війська. | 4 фундаментальні цінності ЦАХАЛ:<br>Захист держави,<br>Патріотизм і вірність,<br>Людська гідність,<br>Державність.<br>10 додаткових цінностей, що випливають з цих фундаментальних цінностей: наполегливість у виконанні місії та прагнення до перемоги, відповідальність, надійність і довіра, особистий приклад, людське життя, чистота зброї, професіоналізм, дисципліна, товариськість, почуття місії |

*Продовження табл.2*

| | | |
|---|---|---|
| Доктрина Ірландія [7, с.4]. | Впливати<br>Розвивати<br>Оцінювати<br>Досягати<br>('IDEA'). | Повага<br>Вірність<br>Самовідданість<br>Мужність<br>Моральна стійкість<br>Доброчесність |
| Доктрина Франції [8] | Людські ресурси, тобто військовослужбовці, їхній статус і моральні якості, є однією з головних складових оперативного потенціалу Збройних Сил.<br>Людські ресурси вимірюються не лише кількістю (особовий склад, кількість підрозділів тощо), але й притаманними їм якостями.<br>Моральний дух ґрунтується на індивідуальних і колективних цінностях; він є ключовим фактором успішних операцій.<br>Хоча якість людських ресурсів і високий моральний дух мають вирішальне значення, вони не є достатніми. Лише поєднання цих ресурсів з належним і надійним обладнанням дозволить розвинути, завдяки навчанню, оперативні навички, які є необхідними для успіху місії. | Честь, справедливість, ієрархія, права людини, патріотизм, громадянські обов'язки перед державою, мужність, демократія, релігійні цінності |
| Доктрина ЗСУ (2024) [1, с. 24-25;16-17] | 1. Самовдосконалення<br>2. Прояв ініціативи<br>3. Готовність до змін<br>4. Ухвалення рішень<br>5. Розуміння своїх підлеглих<br>6. Турбота про підлеглих<br>7. Навчання власним прикладом<br>8. Інформування підлеглих<br>9. Підтримка морального духу 10. Виховання відповідальності | Честь<br>Стійкість<br>Професійність<br>Єдність |

Проведений аналіз цінностей та принципів військового лідерства, закріплених у Доктринах армій держав-членів НАТО, Ізраїлю, Ірландії та України засвідчує, що означені концептуальні аспекти засновані на спільному розумінні ціннісних засад, етичних норм та базових підходів до лідерської поведінки.

Наступним важливим елементом системи військового лідерства є рівні його реалізації. У США виділено прямий (тактичний), організаційний та стратегічний рівні, тоді як Британія визначила особистісний, командний, організаційний та стратегічний рівні, а Канада – тактичний, оперативний, стратегічний військовий та стратегічний національний. У Доктрині (2020) було визначено особистісний (безпосередній), організаційний та стратегічний рівні. У оновленій Доктрині військового лідерства (2024 р) Україна доєдналася до Франції та Ірландії, визначивши наступні рівні військового лідерства: тактичний, оперативний, стратегічний [1, с. 29-31].

Одним з базових аспектів військового лідерства є підготовка та освіта військових лідерів на тактичному, оперативному та стратегічному рівнях. Так, згідно з Доктриною США, розвиток — це процес змін, а застосування принципів підготовки протягом усього розвитку прискорює та покращує навчання військових лідерів. [4, с. 2-3].

Британська армія у розвитку військових лідерів також дотримується принципу «life long learning»: має систему підготовки протягом усього життя, яка забезпечує розвиток лідерських якостей світового рівня для її людей. Ця система фокусується на розвитку якості та колективного потенціалу для лідерства в армії та зосереджена на розвитку команди, а також окремого лідера. Доктрина Ірландія Підготовка впродовж життя — це вибір активного пошуку знань, щоб вийти за межі відомого рівня компетентності. Основною функцією навчання та навчання в Силах оборони є розвиток і підтримка спроможностей. Навчання призначене для передбачуваних подій, але освіта потрібна, щоб адаптуватися до непередбачуваності. [5, с. 4; 7].

У Доктрині збройних сил Канади наголошено, що саме підготовка та дисципліна розвивають звички, які мають вирішальне значення для подолання вимог і стресів у типових військових ситуаціях. Дисципліна також корисна для того, щоб дати людям необхідний додатковий поштовх, коли їхня рішучість коливається або їхні зусилля згасають. При цьому, загальною метою підготовки та освіти військових лідерів Канади є соціалізація, розвиток індивідуальних суджень та формування здатності до самодисципліни, щоб мінімізувати залежність від зовнішнього контролю[6, с. 17-18].

Дослідження базових підходів до розвитку військових лідерів у визначених арміях продемонструвало важливість висвітлення основних підходів до підготовки нової генерації військових лідерів. Відповідно, враховуючи, що в Доктрині (2020) це питання було недостатньо висвітлене, оновлена Доктрина військового лідерства у ЗС України (2024) містить окремий розділ, присвячений підготовці та розвитку військових лідерів [10, с. 20 ; 1, с. 32-33].

У Доктрині наголошено, що підготовка та розвиток військових лідерів у Збройних Силах України – це систематичний та цілеспрямований процес формування професійних та особистісних компетентностей, укріплення цінностей та осмислення набутого досвіду на тактичному, оперативному та стратегічному рівнях. Забезпечення ефективності розвитку військових лідерів можливе за умови дотримання наступних базових принципів:

- впровадження уніфікованого ціннісно-компетентнісного підходу для всіх рівнів військової підготовки та освіти, що забезпечить спільне розуміння необхідних для військового лідера знань, умінь та навичок, а також сприятиме збалансуванню фахової та особистісної компетентностей на тактичному, оперативному та стратегічному рівнях;
- дотримання принципу “освіта впродовж всієї військової кар’єри”, що дозволить розширити горизонти військового лідерства та сприятиме утриманню найкращих військових лідерів у ЗС України;
- інтеграція доктринальних положень у систему військової освіти та підготовки, що сприятиме гнучкості, прозорості, єдності та структурованості навчальних програм військового лідерства;
- впровадження та масштабування оновлених програм підготовки військових лідерів в закладах професійної військової освіти відповідно до стандартів НАТО, кращих вітчизняних та міжнародних практик, власного бойового досвіду, враховуючи тенденції розвитку військового лідерства на національному та міжнародному рівнях;
- узгодження системи підготовки і розвитку військових лідерів з системою управління військовою кар’єрою;
- формування динамічної спільноти військових лідерів, в межах якої відбуватиметься обмін досвідом, розв’язання складних кейсів військового лідерства, проведення наукових, освітніх заходів, в тому числі із залученням міжнародних партнерів із країн-членів НАТО [1; с. 32-33].

Враховуючи глобальну тенденцію до впровадження принципів справедливості, різноманітності, інклюзивності та приналежності (DEIB - diversity, equity, inclusion, and belonging) у всі сфери суспільного життя, нами проаналізовано, наскільки широко висвітлені ці принципи у доктринах військового лідерства. Впровадження політики DEIB – це принципи взаємодії, що сприяють справедливому ставленню та повній участі всіх людей у суспільних процесах: будь-якого віку, раси, етнічної приналежності, здібностей, обмежених можливостей, статі, релігії,

культури та сексуальної орієнтації. Проведений аналіз продемонстрував необхідність внесення або розширення ініціатив DEIB у більшості визначених доктрин. Так, наприклад, питання інклюзії не розглядається у доктринах Британії, Канади, Ірландії та України (перша доктрина). Доктрина ЗС США містить лише одну згадку про інклюзію: армійська культура — це культура інклюзії, яка вимагає різноманітності знань і перспектив для виконання місій етично, ефективно та результативно. [4, с 6-5].

Для України в умовах повномасштабної агресії створити атмосферу поваги, рівності, приналежності та справедливості видається особливо важливим. Включення принципів справедливості, гендерної рівності, інклюзії та безбар'єрності у Доктрину військового лідерства наближає систему підготовки військових лідерів ЗС України до стандартів НАТО та інших міжнародних безпекових структур. Відповідно, у Доктрині військового лідерства (2024) наголошено, що формування інклюзивного простору у ЗС України важливе, у тому числі для розвитку військового лідерства, адже інклюзивний підхід забезпечує врахування різноманітного досвіду особового складу, дослідження різних точок зору, покращує стратегічне планування та оперативні можливості, що, в свою чергу, сприяє всебічному та виваженому процесу прийняття рішень військовим лідером.

Інклюзія у військовій сфері розуміється як процес забезпечення рівного та безбар'єрного доступу до можливостей та ресурсів для всіх військовослужбовців, незалежно від їх ідентичності, такої як: раса, гендер, вік, національність, релігійні переконання, фізичні здібності, сексуальна орієнтація та інші характеристики. Інклюзія та безбар'єрність в контексті військового лідерства – це формування середовища, в якому кожен військовослужбовець почуватиметься цінним і залученим до досягнення спільних цілей у повному обсязі, незалежно від обмежень чи особливостей. Водночас, перед сучасними військовими лідерами стоїть завдання не лише бути прикладом справедливості та безбар'єрності, формувати інклюзивний простір, але й конструктивно вирішувати конфлікти, які неминуче виникають в процесі реалізації політики DEIB, особливо у військовому середовищі [1, с. 35-36].

Одним із гострих дискусійних аспектів протягом багатьох років залишається питання впровадження принципу гендерної рівності у збройні сили. Згідно з [1, с. 35-36], гендерна рівність – це рівний правовий статус, рівні можливості, рівні обов'язки та рівна відповідальність осіб військовослужбовців обох статей (чоловіків і жінок) під час проходження військової служби. Одним з найбільш успішних можна вважати досвід Ізраїлю щодо залучення жінок до військової служби та створення умов гендерної справедливості. США також наголошують, що армійські лідери повинні постійно підтримувати соціально-психологічний клімат, в якому б ставилася до кожного з гідністю та повагою, незалежно від етнічного походження, гендерної приналежності, сексуальної орієнтації, віросповідання чи релігійних переконань [4, с. 2-3]. Військові лідери Канади сповідують цінності громадянського націоналізму (на відміну від цінностей етнічного націоналізму), тобто підтримують бачення «спільноти рівноправних громадян, об'єднаних у патріотичній прихильності до спільного набору політичних цінностей і практик – незалежно від раси, кольору шкіри, релігії, мови, статі, сексуальної орієнтації чи етнічного походження» [6, с 21-22].

Гендерна інтеграція, яка безпосередньо пов'язана з основоположними цінностями демократії, особистою свободою, правами людини та верховенством права, є пріоритетним завданням формування гендерної політики НАТО, відповідно, і однією з умов майбутнього вступу нашої держави до світових безпекових структур. У Доктрині (2024), на відміну від попередньої версії, наголошено на необхідності формування у військових лідерів всіх рівнів гендерної компетентності (спроможності), тобто здатності ураховувати гендерні аспекти у підпорядкованих підрозділах з метою більш ефективного використання наявного потенціалу особового складу в підрозділі.

Гендерна компетентність військового лідера має три основні складові: предметно-змістовну, яка відображає розуміння лідерами основних засад гендерної політики у військовій сфері; операційно-діяльнісну, що дозволяє успішно протидіяти дискримінації за ознакою статі

у Збройних Силах України; особистісно-фахову, який передбачає усвідомлену гендерно справедливу позицію та активне впровадження принципу гендерної рівності у повсякденну діяльність особового складу. Військовий лідер забезпечує створення сприятливого гендерно-чутливого середовища, відповідає не лише за професійний розвиток своїх підлеглих, а й за трансформацію їхніх цінностей у напрямку відповідності нормам військово-професійної моралі, доброчесності та гендерної толерантності [1, с. 35-36].

**Висновки**. Формування ефективної системи військового лідерства у Збройних силах України актуалізується сучасними безпековими загрозами та реалізацією стратегічного курсу держави на приєднання до європейської спільноти та глобальних безпекових структур. Здійснений аналіз концептуальних підходів до військового лідерства, закріплених у відповідних доктринальних документах, у ЗС країн-членів НАТО, Ірландії та Ізраїлю переконливо засвідчив, що Доктрина військового лідерства у Збройних Силах України, прийнята на початку цього року, є підґрунтям формування нової генерації військових лідерів заради посилення обороноздатність держави та наближення Перемоги. Метою подальшого наукового пошуку буде дослідження екосистеми компетентностей військових лідерів, а також методичних підходів до їх оцінювання.

***Література:***

1. Доктрина військового лідерства у Збройних Силах України ОП 1-296 (2024). – Режим доступу: https://sprotyvg7.com.ua/wp-content/uploads/2024/01/%D0%94%D0%BE%D0%BA%D1%82%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B0-%E2%84%962-.pdf

2. 2024 Military Strength Ranking. – Режим доступу: https://www.globalfirepower.com/countries-listing.php

3. Залужний, В., Назаров, В., Грищук, Р. (2023). Система військового лідерства у Збройних Силах України: проблемні питання та шляхи їх вирішення. Міжнародний науковий журнал «Military Science», 1(1), 6-17. – Режим доступу: https://doi.org/10.62524/msj.2023.1.1.01

4. FM 6-22 DEVELOPING LEADERS. – Режим доступу: https://talent.army.mil/wp-content/uploads/2020/11/ARN20039_ADP-6-22-C1-FINAL-WEB.pdf

5. Army Leadership Doctrine AC 72029. – Режим доступу: https://www.army.mod.uk/media/23078/ac72029-army-leadership-doctrine.pdf

6. Leadership in the Canadian Forces CONCEPTUAL FOUNDATIONS. – Режим доступу: https://publications.gc.ca/collections/collection_2013/dn-nd/D2-313-2-2005-eng.pdf

7. Defence Forces Leadership Doctrine. – Режим доступу: https://www.military.ie/en/public-information/publications/jn_16793_22_defence_forces_leadership_doctrine_dfdm_j2_booklet.pdf

8. Joint Doctrine (FRA) JD-01(A)_DEF(2014) No. 128/DEF/CICDE/NP as of 12 June 2014. – Режим доступу: https://www.irsem.fr/data/files/irsem/documents/document/file/63/20140612_np_cicde_fra-jd-01a-def.pdf

9. Israel Defend Forces Doctrine. – Режим доступу: https://web.archive.org/web/20090330182736/http://dover.idf.il/IDF/English/about/doctrine/

10. Доктрина розвитку військового лідерства (2020). – Режим доступу: https://dovidnykmpz.info/wp-content/uploads/2020/12/Doktryna_rozvytku_viys-kovoho_liderstva_v_Zbroynykh_sylakh_Ukrainy_compressed.pdf

***References:***

1. Doctrine of Military Leadership in the Armed Forces of Ukraine OP 1-296 (2024). Retrieved from https://sprotyvg7.com.ua/wp-content/uploads/2024/01/%D0%94%D0%BE%D0%BA%D1%82%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B0-%E2%84%962-.pdf

2. 2024 Military Strength Ranking. Retrieved from https://www.globalfirepower.com/countries-listing.php

3. Zaluzhnyi, V., Nazarov, V., & Hryshchuk, R. (2023). The military leadership system in the Armed Forces of Ukraine: Issues and solutions. *Military Science International Journal, 1*(1), 6-17. https://doi.org/10.62524/msj.2023.1.1.01

4. FM 6-22 DEVELOPING LEADERS. Retrieved from https://talent.army.mil/wp-content/uploads/2020/11/ARN20039_ADP-6-22-C1-FINAL-WEB.pdf

5. Army Leadership Doctrine AC 72029. Retrieved from https://www.army.mod.uk/media/23078/ac72029-army-leadership-doctrine.pdf

6. Leadership in the Canadian Forces CONCEPTUAL FOUNDATIONS. Retrieved from https://publications.gc.ca/collections/collection_2013/dn-nd/D2-313-2-2005-eng.pdf

7. Defence Forces Leadership Doctrine. Retrieved from https://www.military.ie/en/public-information/publications/jn_16793_22_defence_forces_leadership_doctrine_dfdm_j2_booklet.pdf

8. Joint Doctrine (FRA) JD-01(A)_DEF(2014) No. 128/DEF/CICDE/NP as of 12 June 2014. Retrieved from https://www.irsem.fr/data/files/irsem/documents/document/file/63/20140612_np_cicde_fra-jd-01a-def.pdf

9. Israel Defense Forces Doctrine. Retrieved from https://web.archive.org/web/20090330182736/http://dover.idf.il/IDF/English/about/doctrine/

10. Doctrine of Military Leadership Development (2020). Retrieved from https://dovidnykmpz.info/wp-content/uploads/2020/12/Doktryna_rozvytku_viys-kovoho_liderstva_v_Zbroynykh_sylakh_Ukrainy_compressed.pdf

*УДК 351.123*

*https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-5(5)-153-160*

**Комаха Лариса Григорівна** доктор філософських наук, професор, директор Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, https://orcid.org/0000-0002-8474-372X

## ГНУЧКІСТЬ ТА АДАПТИВНІСТЬ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ: AGILE-ПІДХІД ЯК ІННОВАЦІЙНЕ РІШЕННЯ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО РЕАГУВАННЯ НА КРИЗИ

**Анотація.** У статті проаналізовано потенціал agile-підходу в контексті забезпечення національної безпеки України з урахуванням його адаптивності, гнучкості та інноваційності. Зокрема, досліджено можливість адаптації agile-підходу, який спочатку використовувався в IT-індустрії, до специфіки державного управління у сфері національної безпеки. Враховуючи сучасні виклики, такі як повномасштабне російське військове вторгнення, кіберзагрози, інформаційну агресію та економічну нестабільність, стаття акцентує на важливості швидкого реагування та ефективної координації між суб'єктами державного управління у вказаній сфері. Дослідження робочої групи ISACA підкреслюють, що адаптація agile у сфері безпеки дозволяє інтегрувати елементи проактивного управління ризиками, підвищуючи стійкість системи до зовнішніх і внутрішніх загроз. Проаналізовано вітчизняні праці, у яких доводиться, що традиційні підходи до управління недостатньо ефективні в умовах динамічних змін, що актуалізує необхідність переходу до гнучких методів управління для підвищення оперативності прийняття рішень, прозорості і довіри до суб'єктів управління, а також інноваційності. На основі проведеного аналізу визначено, що agile-підхід може значно підвищити ефективність державного управління у сфері національної безпеки в умовах криз та трансформаційних змін, з якими стикається Україна та може бути впроваджений для забезпечення гнучкості у кризовому управлінні та швидкому реагуванні на загрози, що виникають, зокрема в умовах збройної агресії. Особливу увагу приділено інструментам та принципам agile-підходу, що дозволяють створювати адаптивні моделі управління. Окреслено переваги agile, серед яких гнучкість, орієнтація на результат і здатність залучати різні зацікавлені сторони до прийняття рішень. Порівняно традиційні та agile-підходи у кризовому реагуванні, підкреслено важливість адаптації до динамічних змін. Визначено, що впровадження agile в сфері національної безпеки потребує вирішення таких проблем, як опір змінам в бюрократичних структурах, необхідність спеціальної підготовки персоналу та інтеграції нових підходів з існуючими інформаційними системами управління, оскільки цифрові платформи спрощують управління ітераціями та комунікацію між учасниками процесів

**Ключові слова:** agile-підхід, національна безпека, кризове управління, адаптивні моделі, гнучкість, управління ризиками, інноваційність

**Komakha Larysa Hryhorivna** Doctor of Science of Philosophy, Professor, Director of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, https://orcid.org/0000-0002-8474-372X

## FLEXIBILITY AND ADAPTABILITY IN NATIONAL SECURITY ASSURANCE: AGILE APPROACHES AS INNOVATIVE SOLUTIONS FOR EFFECTIVE CRISIS RESPONSE

**Abstract.** This article analyzes the potential of the agile approach in the context of ensuring Ukraine's national security, especially in crisis management, considering its adaptability, flexibility,

and innovativeness. Specifically, it examines the possibility of adapting the agile approach, initially used in the IT industry, to the specifics of public administration in the field of national security. Given current challenges such as the full-scale Russian invasion, cyber threats, information aggression, and economic instability, the article emphasizes the importance of rapid response and effective coordination among public administration entities. Research by the ISACA working group highlights that adapting agile in the security domain allows for the integration of proactive risk management elements, enhancing the system's resilience to external and internal threats. Domestic research demonstrates that traditional management approaches are insufficiently effective in the face of dynamic changes, underscoring the need for a transition to flexible management methods to improve decision-making speed, transparency, trust in authorities, and innovation. Based on the analysis, it is concluded that the agile approach can significantly enhance the effectiveness of public administration in national security during crises and transformational changes faced by Ukraine. The paper also discusses how the agile approach can be implemented to ensure flexibility in crisis management and quick responses to emerging threats, particularly in the context of armed aggression. Special attention is paid to the tools and principles of the agile approach that enable the creation of adaptive management models. The benefits of agile, such as flexibility, result orientation, and the ability to involve diverse stakeholders in decision-making, are outlined. A comparison of traditional and agile approaches in crisis response is made, emphasizing the importance of adapting to dynamic changes. It is concluded that the implementation of agile in the national security domain requires addressing challenges such as resistance to change in bureaucratic structures, the need for specialized personnel training, and the integration of new approaches with existing management information systems, as digital platforms simplify iteration management and communication between process participants.

**Keywords:** agile approach, national security, crisis management, adaptive models, flexibility, risk management, innovation

**Постановка проблеми.** У сучасному світі національна безпека держави постає перед безпрецедентними викликами. Військові конфлікти, кіберзагрози, інформаційна агресія, економічна нестабільність та глобальні епідемії вимагають від державних структур здатності до швидкого реагування та адаптації в умовах постійних змін. Протистояння російській військові агресії в Україні демонструє важливість здатності держави до оперативного реагування, ефективної координації та адаптації в умовах невизначеності. У цьому контексті інноваційні рішення, зокрема agile-підхід, набувають дедалі більшого значення. Спочатку розроблені для управління проектами у сфері IT, agile-методологія сьогодні активно адаптується до інших сфер, включаючи державне управління та національну безпеку.

Світова спільнота усе частіше звертається до концепцій стійкості (*resilience*) як ключового елемента національної безпеки. Гнучкість та адаптивність, які закладені в основі agile концепту, відповідають сучасним потребам ефективного кризового реагування та формування стійкості суспільства. Збройна російська агресія проти України висвітлила слабкі місця традиційних підходів до управління національною безпекою. Швидка ескалація бойових дій, інформаційна агресія, кібератаки та соціально-економічні кризи вимагають від держави не лише реагування на загрози, а й їх запобігання, використовуючи адаптивні моделі управління. У таких умовах впровадження agile-підходу дозволяє досягти більшої ефективності в кризових ситуаціях.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Тема гнучких методологій, зокрема agile-підходу, активно розвивається у світовій науковій спільноті, особливо у сфері управління проектами, бізнесу та інформаційних технологій [1]. У наукових дослідженнях акцентується увага на успішних кейсах впровадження agile у діяльність органів державної влади, особливо в кризових ситуаціях. Наприклад, дослідження організаційного розвитку у США та Великобританії показують, що гнучкі підходи дозволяють зменшити час реакції на надзвичайні ситуації та забезпечити ефективну координацію між різними відомствами. Особливий акцент зосереджується на сфері оборони, де agile використовується для адаптивного планування

операцій і реагування на гібридні загрози [2]. У низці праць досліджується потенціал agile для управління ризиками, формування стійкості (*resilience*) систем безпеки та адаптації до динамічних умов, зокрема підкреслюється значення ітеративного підходу до планування та можливості agile у залученні різних зацікавлених сторін для створення більш ефективних рішень.

У цьому контексті цікавими є дослідження, проведене у 2023 році робочою групою ISACA (*Information Systems Audit and Control Association*) з нових тенденцій, яку створено у 1969 році в Сполучених Штатах Америки в рамках діяльності ISACA як міжнародної професійної асоціації (*ISACA Emerging Trends Working Group*). Робоча група є однією з численних спеціалізованих структур, що працюють під егідою ISACA для дослідження і впровадження передових ідей та рішень у сфері управління інформаційними технологіями, аудиту, безпеки та управління ризиками. Їх наукові розробки підкреслюють, що сучасні виклики, такі як кіберзагрози, гібридні конфлікти та швидкі технологічні зміни, вимагають від організацій адаптивних моделей управління. Крім того, за висновками ISACA, адаптація agile-підходу у сфері безпеки дозволяє інтегрувати елементи проактивного управління ризиками, підвищуючи стійкість системи до зовнішніх і внутрішніх загроз [3]. Ітеративне планування й регулярна оцінка ризиків забезпечують більш чітке розуміння поточної ситуації, дозволяючи оперативно змінювати стратегії реагування, що створює передумови для побудови ефективних рішень, які не лише мінімізують ризики, але й формують довгострокову національну стійкість.

В Україні дослідження agile здебільшого зосереджені у сфері бізнесу та IT. Аналіз сучасних наукових розробок свідчить, що agile-підхід може значно підвищити ефективність державного управління у сфері національної безпеки, зокрема в умовах трансформаційних змін, з якими стикається Україна [4]. У роботах вітчизняних вчених підкреслюється, що традиційні підходи до управління є недостатньо ефективними в умовах сучасних динамічних змін, а перехід до гнучких методів забезпечує наступні переваги: *оперативність* прийняття рішень та адаптація до нових викликів, що є важливими в управлінні кризовими ситуаціями; *прозорість* та постійний зворотний зв'язок між учасниками процесу, що підвищує довіру до органів управління та дозволяє зосередитися на пріоритетних завданнях; *інноваційність*: agile сприяє впровадженню нових інструментів та підходів, таких як цифровізація процесів або інтеграція даних для аналізу ризиків [5]. Деякі дослідження розглядають питання впровадження гнучких підходів у системах управління оборонними ресурсами [6; 7]. Однак у контексті забезпечення національної безпеки цей напрям ще не отримав достатньої уваги науковців, що актуалізує потребу комплексного аналізу потенціалу agile для забезпечення національної безпеки України та ефективного реагування на кризи.

**Мета статті –** розкрити потенціал agile-підходу у забезпеченні національної безпеки України через аналіз їхньої адаптивності, гнучкості та інноваційності для управління кризовими ситуаціями.

**Виклад основного матеріалу.** Agile-підхід (від англ. *agile* [ˈædʒaɪl] – «гнучкий») - це набір принципів та методів управління, які орієнтуються на адаптивне планування, гнучкість в управлінні проектами та швидке реагування на зміни. Ці методи вперше були сформульовані у *Маніфесті гнучкої розробки програмного забезпечення* (Agile Manifesto) у 2001 році [8], але принципи agile згодом знайшли застосування у різних сферах, включаючи державне управління, бізнес, освіту тощо. Основними характеристиками agile є:

*Ітеративний та інкрементальний процес.* Проекти розбиваються на невеликі, керовані етапи (спринти або ітерації), кожен з яких завершується створенням певного результату. Це дозволяє вносити зміни на основі зворотного зв'язку ще до завершення проекту.

*Орієнтованість на користувача.* Agile підхід передбачають активну взаємодію з кінцевим користувачем на кожному етапі, що дозволяє оперативно враховувати зміни у вимогах.

*Мінімізація формальних процедур і документування.* Agile-процеси спрямовані на швидке досягнення результатів, тому акцент робиться на живе спілкування між членами команди та кінцевими користувачами, а не на детальну документацію.

*Самоорганізація команд.* У рамках Agile-підходу команди зазвичай мають більше автономії та здатність самостійно приймати рішення щодо вирішення поставлених завдань. Це сприяє розвитку інноваційного мислення та підвищує відповідальність учасників.

*Постійне вдосконалення*. Agile-підхід передбачає регулярні «ретроспективи» через обговорення помилок та шляхів покращення процесу, що дозволяє швидко адаптуватися до нових умов та підвищувати ефективність.

Agile-підхід послуговується низкою інструментів для оптимізації процесів, адаптації до змін і підвищення ефективності в різних сферах, включаючи галузь національної безпеки. Основні інструменти agile мають унікальні характеристики, принципи та переваги, що дозволяють їх використовувати залежно від конкретних умов і цілей.

*Scrum*, що походить від поняття «сутичка» у регбі, базується на ітеративному підході до управління проєктами. Ключовою особливістю є короткі цикли (спринти), тривалість яких варіюється від одного до чотирьох тижнів. У Scrum чітко визначені ролі, основними принципами є планування спринтів, проведення щоденних зустрічей і ретроспектив. Переваги Scrum полягають у швидкій адаптації до змін, прозорості процесів і підвищенні командної ефективності завдяки аналізу роботи після кожного спринту.

*Kanban*, що в перекладі з японської означає «вивіска» або «табло», орієнтується на візуалізацію робочих процесів. Використовується дошка із завданнями, розподіленими на стани: «to do», «doing», «done». Головним принципом є ліміт задач у виконанні, що забезпечує неперервний потік роботи. Особливостями Kanban є гнучкість у виконанні завдань, простота інтеграції з іншими підходами і фокус на мінімізації затримок.

*Lean*, або «ощадливий, економічний підхід», концентрується на усуненні марнотратства та оптимізації процесів для створення максимальної цінності для кінцевого користувача. Ця методологія передбачає постійне вдосконалення, зменшення витрат і покращення якості продуктів. Завдяки Lean компанії можуть швидко впроваджувати інновації та досягати високих результатів за рахунок оптимального використання ресурсів.

*Extreme Programming* (Екстремальне програмування, XP) спрямоване на часті релізи продуктів, тісну взаємодію з користувачами та адаптацію до змін. Принципи XP включають регулярне тестування та спрощення процесів розробки. Результатом є висока якість кінцевого продукту, стійкість до змін і постійний зворотний зв'язок із користувачем.

*SAFe* (Scaled Agile Framework*)* - це масштабована гнучка структура, що дозволяє узгодити роботу кількох команд у великих організаціях. Методологія базується на чіткій ієрархії, координації між рівнями та оптимізації ресурсів. Основними перевагами є можливість масштабування, підвищення синхронізації між командами та оптимізація роботи великих проєктів.

*Crystal* як мінімізація формалізму, пропонує зменшення формалізму та модульну структуру, що адаптується до унікальних потреб команди та проєкту. Основні принципи включають наголос на комунікації та людському факторі. Crystal характеризується гнучкістю у виборі інструментів і оптимізацією процесів відповідно до специфіки кожного проєкту.

*DSDM* (Dynamic Systems Development Method), метод динамічного створення систем, орієнтований на контрольовану та якісну розробку завдяки жорсткому управлінню змінами. Основні принципи - чіткі терміни виконання та ранжування вимог. Переваги цього інструменту полягають у стабільності робочого графіка, якісному управлінні змінами та орієнтації на цілі та вимоги користувача.

Вищезазначене дозволило систематизувати основні інструменти agile-підходу, навести їх характеристики, визначити принципи та переваги при застосуванні їх у сфері забезпечення національної безпеки (табл 1).

*Таблиця 1.*

**Основні інструменти agile-підходу, їх характеристики, принципи та переваги**

| Інструменти | Характеристика | Основні принципи | Переваги |
|---|---|---|---|
| Scrum (англ. «сутичка» у регбі) | Ітеративний підхід до управління проектами, заснований на коротких циклах (спринтах), які тривають 1–4 тижні | - ролі: product owner (власник розробки), scrum master, команда;<br>- планування спринтів, щоденні зустрічі, ретроспективи | - швидка адаптація до змін;<br>- прозорість процесів;<br>- підвищення ефективності команди завдяки ретроспективам |
| Kanban (япон. «вивіска», «табло») | Метод візуалізації робочих процесів через дошки із завданнями, поділеними на стани: «to do», «doing», «done» | - ліміт задач у виконанні (work in progress, WIP);<br>- неперервний потік задач | - гнучкість у виконанні завдань;<br>- проста інтеграція з іншими підходами;<br>- фокус на поточних задачах, мінімізація затримок |
| Lean (англ. «ощадливий, «економічний») | Концепція оптимізації процесів і усунення всього, що не створює цінність для кінцевого користувача чи продукту | - усунення марнотратства;<br>- постійне вдосконалення | - зменшення витрат;<br>- швидке впровадження інновацій;<br>- покращення якості продуктів і процесів |
| XP (Extreme Programming-екстремальне програмування) | Акцент на частому релізі продуктів, тісній взаємодії з користувачами та адаптації до змін у процесі | - регулярне тестування;<br>- спрощення процесів розробки | - висока якість кінцевого продукту;<br>- стійкість до змін;<br>- постійний зворотний зв'язок із користувачем |
| SAFe (Scaled Agile Framework-масштабована гнучка структура) | Фреймворк для масштабування agile-підходів у великих організаціях | - узгодження роботи кількох команд;<br>- чітка ієрархія та координація між рівнями | - масштабованість;<br>- оптимізація ресурсів на всіх рівнях;<br>- підвищення синхронізації в роботі великих команд |
| Crystal (мінімізація формалізму) | Гнучкий підхід до управління проектами, що підлаштовується під унікальні потреби команди та проекту | - модульна структура;<br>- наголос на комунікації та людському факторі | - гнучкість у виборі інструментів;<br>- оптимізація процесів для кожної команди |
| DSDM (Dynamic Systems Development Method-метод динамічного створення систем) | Фокус на контрольованій та якісній розробці, що забезпечується жорстким управлінням змінами | - чіткі терміни;<br>- ранжування вимог | - стабільність графіка розробки;<br>- якісне управління змінами;<br>- орієнтація на цілі та вимоги користувача |

*Джерело: складено автором*

Отже, у сучасному світі, де ризики швидко трансформуються, а виклики набувають глобального характеру, гнучкість, орієнтація на результат та здатність швидко адаптуватися до змін розкривають потенціал agile-підходу як інноваційне рішення для ефективного реагування на кризи та забезпечення національної безпеки.

Традиційні підходи до управління в секторі безпеки та оборони зазвичай базуються на жорстких планах, детальних процедурах та ієрархічних структурах. Вони спрямовані на забезпечення стабільності та контролю, однак можуть бути менш гнучкими перед швидкими змінами і непередбачуваними загрозами. Agile-підхід пропонує більш адаптивні і гнучкі інструменти, які дозволяють швидше реагувати на зміни та ефективніше вирішувати складні завдання. Наведемо основні відмінності (табл 2).

*Таблиця 2.*

**Основні відмінності між традиційними та agile-підходами у реагуванні на кризи**

| Характеристика | Традиційний підхід | Agile-підхід |
|---|---|---|
| Планування | Детальне довгострокове планування | Ітеративне планування з постійною адаптацією |
| Процеси | Жорсткі, детально описані процеси | Гнучкі процеси, адаптовані до конкретних потреб |
| Ролі | Суворо визначені ролі та відповідальність | Самоорганізовані команди з різноманітними навичками |
| Оцінка результатів | Фокус на досягненні кінцевого результату за планом | Постійна оцінка прогресу та адаптація плану |
| Зміни | Сприймаються як відхилення від плану | Вважаються невід'ємною частиною процесу |
| Комунікація | Формальна, ієрархічна | Відкрита, двостороння, заснована на співпраці |

*Джерело: складено автором*

Імплементація agile-підходу у сферу національної безпеки відкриває нові можливості для розробки стратегій, підвищення ефективності оперативного реагування та створення інноваційних підходів до управління кризовими ситуаціями. Основна перевага цього підходу полягає в його здатності забезпечити адаптивність, гнучкість і швидкість реакції, що є критичними в умовах сучасних загроз. У процесі формування стратегій національної безпеки важливо враховувати мінливий характер сучасних викликів, таких як кіберзагрози, гібридні війни, природні катастрофи та інші нестабільні фактори. При цьому agile забезпечує:

Ітеративний підхід до планування. Розробка стратегій національної безпеки на основі agile передбачає розбиття процесу на короткі цикли (ітерації), під час яких аналізуються досягнуті результати, виявляються слабкі сторони та вносяться корективи, що підвищує адаптивність державної політики у цій сфері.

Гнучкість у визначенні пріоритетів. Agile дозволяє оперативно змінювати фокус стратегії залежно від актуальних загроз, таких як раптові політичні кризи чи несподівані технологічні прориви супротивників.

Інтеграцію міждисциплінарних команд. Залучення різних фахівців, зокрема експертів з кібербезпеки, аналітиків ризиків, експертів із стратегічного планування тощо, сприяє формуванню комплексного підходу до розробки політик безпеки.

Окрім того, одним із ключових інструментів agile є можливість створення симуляцій для передбачення і моделювання кризових ситуацій, наприклад, сценарії поширення дезінформації, кібернападів чи ескалації військових конфліктів. Застосування agile-підходу дозволяє створювати адаптивні стратегії бойових дій, які враховують змінність оперативної обстановки. Команди, що працюють за принципами agile, здатні швидко приймати рішення на основі актуальних даних з поля бою; адаптувати плани до непередбачуваних обставин; ефективніше використовувати ресурси для виконання завдань тощо.

Водночас процес упровадження ітеративного підходу в державне управління може зіткнутися з низкою суттєвих бар'єрів, серед яких слід виокремити консерватизм державних структур, що зумовлює інертність та опір змінам, а також традиційні бюрократичні процеси, які часто уповільнюють темпи адаптації нових методик. До того ж, обмеженість доступних ресурсів, зокрема фінансових, технологічних і кадрових, істотно ускладнює реалізацію цих підходів, оскільки вимагає додаткових інвестицій у навчання персоналу та технологічну модернізацію. Ще однією важливою перешкодою є недостатній рівень культури гнучкості в державному управлінні, що пов'язано з браком досвіду роботи в умовах ітеративного середовища, відтак ефективність застосування таких інструментів може залишатися низькою навіть за умови їхнього часткового впровадження. Для подолання цих перешкод доцільно проводити пілотні проекти, які дозволять випробувати ітеративні методики на окремих процесах або сферах, таких як реагування на надзвичайні ситуації. Важливим є навчання і підготовка кадрів через програми підвищення кваліфікації з акцентом на agile-інструменти. Інтеграція новітніх технологій є ще одним ключовим кроком, оскільки цифрові платформи спрощують управління ітераціями та комунікацію між учасниками процесів.

**Висновки**. Agile-підхід забезпечує унікальну можливість підвищення ефективності управління у сфері національної безпеки та оборони завдяки адаптивності, орієнтованості на результат і проактивності. Його гнучкість, адаптивність та орієнтація на результат дозволяють оперативно реагувати на зміни та забезпечувати ефективне управління в умовах невизначеності. Однак, впровадження agile вимагає комплексного підходу, який передбачає не лише врахування технологічних аспектів, але й зміни в культурі організації та підготовку персоналу.

***Література:***

1. C.C.Ekechi, C.D.Okeke. Enhancing Agile product development with scrum methodologies: A detailed exploration of implementation practices and benefits. *Engineering Science & Technology Journal,* 2024. URL : https://www.researchgate.net/publication/380356715_Enhancing_agile_product_development_with_scrum_methodologies_A_detailed_exploration_of_implementation_practices_and_benefits

2. Helene Berg, Jonathan D. Ritschel. The characteristics of successful military IT projects: a cross-country empirical study. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 2023. URL : https://aisel.aisnet.org/ijispm/vol11/iss2/3/

3. ISACA. Mary Carmichael. Making Risk Management for Agile Projects Effective, 2023. URL : https://www.isaca.org/resources/news-and-trends/isaca-now-blog/2023/making-risk-management-for-agile-projects-effective

4. Максімова, М. Імплементація принципів Agile-методології в публічне управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 2021. URL : http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/38.pdf

5. Мішеніна Г., Павленко, Д. Особливості та перспективи застосування Agile в діяльності органів публічної влади в умовах трансформаційних перетворень системи державного управління України. *Вісник СумДУ*, 2020. URL : https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/4_2020/16.pdf

6. О.Постников, С.Ясенко, Д.Дренєв. Окремі аспекти проблемних питань в управлінні обороннимиресурсами. *Journal of Scientific Papers Social development & Security*, 2021. URL : https://www.researchgate.net/publication/349716632_Okremi_aspekti_problemnih_pitan_v_upravlinni_oboronnimi_resursami

7. О.Семененко, П.Онофрійчук, І.Мотрунич. Основні теоретичні та практичні аспекти функціонування системи управління обороннимиресурсами на рівні Збройних Сил України. *Journal of Scientific Papers Social development & Security*, 2021. URL : https://www.researchgate.net/publication/352999349_Osnovni_teoreticni_ta_prakticni_aspekti_funkcionuvanna_sistemi_upravlinna_oboronnimi_resursami_na_rivni_Zbrojnih_Sil_Ukraini

8. Manifesto for Agile Software Development. URL : https://agilemanifesto.org/

***References:***

1. C.S.Ekechi, C.D.Okeke. (2024). Enhancing Agile product development with scrum methodologies: A detailed exploration of implementation practices and benefits. *Engineering Science & Technology Journal*, 2024. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/380356715_Enhancing_agile_product_development_with_scrum_methodologies_A_detailed_exploration_of_implementation_practices_and_benefits [in English].

2. Helene Berg, Jonathan D. Ritschel. (2023). The characteristics of successful military IT projects: a cross-country empirical study. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 2023. Retrieved from https://aisel.aisnet.org/ijispm/vol11/iss2/3/ [in English].

3. ISACA. Mary Carmichael. Making Risk Management for Agile Projects Effective, 2023. *www.isaca.org* Retrieved from https://www.isaca.org/resources/news-and-trends/isaca-now-blog/2023/making-risk-management-for-agile-projects-effective [in English].

4. Maksimova, M. (2021). Implementacija principiv Agile-metodologiї v publichne upravlinnja [Implementation of Agile methodology principles in public administration]. *Derzhavne upravlinnja: udoskonalennja ta rozvitok - Public administration: improvement and development*. Retrieved from http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/38.pdf [in Ukrainian].

5. Mishenina, G., Pavlenko, D. (2020). Osoblivosti ta perspektivi zastosuvannja Agile v dijal'nosti organiv publichnoї vladi v umovah transformacijnih peretvoren' sistemi derzhavnogo upravlinnja Ukraïni [Peculiarities and prospects of applying Agile in the activities of public authorities in the context of transformational changes in the public administration system of Ukraine]. *Visnik SumDU - Visnyk SumDU.* Retrieved from https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/4_2020/16.pdf [in Ukrainian].

6. Postnikov, O., Jasenko, S., Drenєv, D. (2021). Okremi aspekti problemnih pitan' v upravlinni oboronnimi resursami [Some aspects of problematic issues in the management of defense resources]. *Journal of Scientific Papers Social development & Security*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/349716632_Okremi_aspekti_problemnih_pitan_v_upravlinni_oboronnimi_resursami [in Ukrainian].

7. Semenenko, O., Onofrijchuk, P., Motrunich, I. (2021). . Osnovni teoretichni ta praktichni aspekti funkcionuvannja sistemi upravlinnja oboronnimi resursami na rivni Zbrojnih Sil Ukraïni [Main Theoretical and Practical Aspects of the Functioning of the Defense Resources Management System at the Level of the Armed Forces of Ukraine]. *Journal of Scientific Papers Social development & Security*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/352999349_Osnovni_teoreticni_ta_prakticni_aspekti_funkcionuvanna_sistemi_upravlinna_oboronnimi_resursami_na_rivni_Zbrojnih_Sil_Ukraini [in Ukrainian].

8. Manifesto for Agile Software Development. *agilemanifesto.org* Retrieved from https://agilemanifesto.org/ [in English].

*УДК 351.862.6+355.018*

*https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-5(5)-161-180*

**Миколайчук Микола Миколайович** доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного управління та регіоналістики, Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса, тел.: (097) 225-78-70, https://orcid.org/0000-0001-7837-0229

**Дуліна Оксана Василівна** кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління та регіоналістики, Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса, тел.: (067) 484-73-94, https://orcid.org/0000-0002-1009-558X

**Лесик Олена Василівна** кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління та регіоналістики, Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса, тел.: (066) 448-47-77, https://orcid.org/0000-0003-1542-284X

# ПІДВИЩЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БАНКІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗМІЦНЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ УКРАЇНИ У ВОЄННИЙ ТА ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

**Анотація.** У XXI столітті попри виникнення значних можливостей соціально-економічного розвитку завдяки створенню новітніх технологій у всіх сферах діяльності населення багатьох країн потерпає від імперських амбіцій, загарбницьких намірів окремих держав. Так, у 2014 році росія анексувала Крим та захопила частину Донецької та Луганської областей України. На протязі восьми років точились військові дії на території частково захоплених областей. Але у 2022 році росія розпочала повномасштабну війну. Вже котрий рік військові самовіддано захищають територію України, а населення потерпає від обстрілів, руйнувань їх домівок та інфраструктури, що забезпечує життєдіяльність міст. Проте, амбіції агресора тільки зростають. Бажання росії не обмежується прагненням до захоплення всієї території України та знищення українців. Воно розповсюджується й на інші європейські країни.

Такий перебіг подій негативно відбивається на фінансовому ринку України через високий ризик щодо інвестування в країну, яка веде бойові дії. Відтак, потребує додаткової уваги пошук внутрішніх фінансових джерел у тому числі активного залучення населення за рахунок підвищення його довіри до приватного сектору економіки.

Соціальна відповідальність приватного сектору економіки, або «бізнесу», сприяє формуванню позитивного іміджу компаній та наданні переваги споживачами продукції та послугам соціально відповідальних організацій. Адже громадськість вважає за необхідне збалансування бізнесовими структурами потреби у отриманні прибутку з соціальною відповідальністю. Тому компанії мають визначити мету свого існування відмінну від суто отримання прибутку.

Отже, виникає необхідність обґрунтування теоретико-методологічних аспектів збалансованого державного регулювання соціальної відповідальності та стійкості банків для отримання синергетичного ефекту у зміцненні національної стійкості України.

Для реалізації цього завдання в статті проаналізовано існуючі концепції соціальної відповідальності, досвід різних країн з забезпечення соціально відповідальної діяльності бізнесу, роль банківської системи у забезпеченні національної стійкості та розвитку економіки, ризики пов'язані зі збільшенням банками інвестицій, благодійної діяльності для стійкості банків. Запропоновано схему збалансованого державного регулювання соціальної відповідальності та стійкості банків, методи оцінки соціальної відповідальності та ризиків зниження стійкості банків, пов'язаних з активізацією соціально відповідальної діяльності. Визначена інтегральна оцінка соціальної відповідальності та стійкості банків. Обґрунтовано вибір інструментів державного регулювання соціальної відповідальності та стійкості банків.

**Ключові слова:** національна безпека, національна стійкість; соціальна відповідальність банку; державне регулювання; методологія оцінювання; інструменти впливу; ефективність управління, фінансова інфраструктура.

**Mykolaichuk Mykola Mykolaiovych** Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Head of Public Administration and Regionalism Chair, Odesa Polytechnic National University, Odesa, tel.: (097) 225-78-70, https://orcid.org/0000-0001-7837-0229

**Dulina Oksana Vasylivna** Candidate of Sciences in Law, Associate Professor, Associate Professor of Public Administration and Regionalism Chair, Odesa Polytechnic National University, Odesa, tel.: (067) 484-73-94, https://orcid.org/0000-0002-1009-558X

**Lesyk Olena Vasylivna** Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of Public Administration and Regionalism Chair, Odesa Polytechnic National University, Odesa, tel.: (066) 448-47-77, https://orcid.org/0000-0003-1542-284X

## INCREASING SOCIAL RESPONSIBILITY OF BANKS AS AN INSTRUMENT FOR STRENGTHENING THE NATIONAL RESILIENCE OF UKRAINE IN THE WAR AND POST-WAR PERIOD

**Abstract.** In the 21st century, despite the emergence of significant opportunities for socio-economic development due to the creation of new technologies in all areas of activity, the population of many countries suffers from imperial ambitions and aggressive intentions of individual states. For example, in 2014, russia annexed Crimea and seized part of the Donetsk and Luhansk regions of Ukraine. For eight years, military operations were carried out in the partially captured regions. But in 2022, russia began a full-scale war. For some year, the military has been selflessly defending the territory of Ukraine, while the population suffers from shelling, destruction of their homes and the infrastructure that ensures the life of cities. However, the aggressor's ambitions are only growing. Desire of russians is not limited to the desire to seize the entire territory of Ukraine and destroy Ukrainians. This desire also extends to other European countries.

This course of events negatively affects the financial market of Ukraine due to the high risk of investing in a country that is waging hostilities. Therefore, additional attention is required to find internal financial sources, including the active involvement of the population by increasing its trust in the private sector of the economy.

The social responsibility of the private sector of the economy, or "business", contributes to the formation of a positive image of companies and the preference of consumers for the products and services of socially responsible organizations. After all, the public considers it necessary for business structures to balance the need for profit with social responsibility. Therefore, companies should determine the purpose of their existence other than purely making a profit.

Therefore, there is a need to substantiate the theoretical and methodological aspects of balanced state regulation of social responsibility and bank stability in order to obtain a synergistic effect in strengthening the national resilience of Ukraine.

To implement this task, the article analyzes the existing concepts of social responsibility, the experience of different countries in ensuring socially responsible business activities, the role of the banking system in ensuring national stability and economic development, the risks associated with increasing investment by banks, charitable activities for the stability of banks. A scheme of balanced state regulation of social responsibility and stability of banks is proposed, methods for assessing social responsibility and risks of reducing the stability of banks associated with the activation of socially responsible activities. An integral assessment of social responsibility and stability of banks is determined. The choice of instruments for state regulation of social responsibility and stability of banks is justified.

**Keywords:** national security, national resilience; social responsibility of the bank; state regulation; assessment methodology; instruments for influence; management effectiveness, financial infrastructure.

**Постановка проблеми.** Розв'язання російською федерацією повномасштабної війни проти України вважають свідченням кризи глобалізації в контексті забезпечення досягнення економічної, культурно-ціннісної та політичної інтеграції. Наразі війну в Україні вважають загрозою для всього світу майже 82% жителів планети. При цьому, 61% населення опитуваних країн вважає, що загроза стосується саме їх країни. Найбільш поширене уявлення про зростання ризиків для їх країни виявлене у Японії (87% мешканців), дещо менша кількість населення (77%) поляків та мешканців Південної Кореї стурбовані зростанням ризиків для своєї країни [1, с.150].

Відтак, актуальною проблемою усіх країн стає зміцнення їх стійкості до зовнішніх загроз. Важливим чинником забезпечення цілісності держави, стійкості її економіки і суспільства є соціальна згуртованість, яка досягається розвитком суспільних відносин,що дозволяють уникати соціальних потрясінь [2, с.28]. Соціальна злагода залежить від соціальної відповідальності кожного громадянина , суб'єктів господарювання та управління. Проте, ступінь впливу різних суб'єктів держави на її національну безпеку та стійкість залежить від рівня секторальної ієрархії. Найвищий рівень відповідає органам державної влади; до другого рівня відносять бізнес, економіку; третім сектором вважають незалежні від влади громадські об'єднання; четвертим – засоби масової інформації (ЗМІ); п'ятий сектор – це влада об'єднаних територіальних громад, яку вважають владою народу [3 ,с. 43-44 ].

Перебіг подій в Україні змушує усі країни світу усвідомити необхідність підвищувати свою обороноздатність та стійкість, як економіки, так і всієї країни. Значну роль у забезпеченні функціонування та розвитку господарських комплексів країн відіграють банківські системи. Їх значення суттєво зростає під час економічних потрясінь. Так, після фінансової кризи 2008-2009 років банківська система України була основним учасником фінансового ринку. Її активи досягали 93,6% сукупних активів фінансових установ [4,с.107]. Соціальна відповідальність спонукає суб'єкти господарювання витрачати кошти на розв'язання соціальних проблем. Проте, надмірні витрати можуть негативно впливати на прибутковість та стійкість економічної інфраструктури. Тому необхідне збалансоване управління (у першу чергу державне) соціальною відповідальністю та стійкістю.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання соціальної відповідальності бізнесу мають достатньо поширений інтерес у наукових колах, зокрема як інструмент управління в кризових умовах. Зокрема основні поняття соціальної відповідальності бізнесу, методики оцінювання її ефективності та принципи застосування в кризових умовах розглядаються в наукових працях Зварича Р., Гомотюк В., Рівіліса І., Дейнеки Ю., Кузьміна О., Станасюка Н., Уголькової О., Грішнової О., Варламової М., Храпкіної В., Мостепанюк А., Гріцаєнка М. та інших. Антикризові підходи щодо функціонування банківської системи України в умовах війни розглядаються такими науковцями як Прокопенко Н., Мирончук В., Шепель І., Забчук Г., Іващук О. та інші. Проте, потребують додаткової уваги питання можливості залучення банківської системи України до повоєнного відновлення на засадах соціальної відповідальності та забезпечення потрібного балансу між соціальною відповідальністю та стійкістю банків.

**Мета статті** – обґрунтування теоретико-методологічних аспектів збалансованого державного регулювання соціальної відповідальності та стійкості банків для забезпечення отримання синергетичного ефекту у зміцненні національної стійкості країни.

**Виклад основного матеріалу.** Соціальна відповідальність характеризує дії різних суб'єктів держави, які свідчать про виконання своїх громадських обов'язків із захисту інтересів суспільства. Соціальна відповідальність набуває все більшого значення у побудові взаємозв'язку між людиною, державою і суспільством в цілому. Про усвідомлення бізнесом її необхідності свідчать результати опитування за версією «Fortune» 250 найкращих глобальних

компаній, яке показало зростання кількості організацій, що надають звіти про соціальну відповідальність з 45,0% у 2002 році до 63,0% у 2012році [6, с.20]. А у 2019 році майже 90% компаній за індексом S&P 500 опублікували звіти про дії з соціальної відповідальності. Такі тенденції зумовлені багатьма чинниками, серед яких і очікування населення. Так, за дослідженнями Harvard business school у 2021 році лише 30,0% американців вважали забезпечення прибутковості найважливішим завданням, проте 70% надавали перевагу сприянню покращення світу [7, с.58].

Сприйняття сутності соціальної відповідальності та пріоритетні напрямки її забезпечення різними компаніями може суттєво відрізнятись. Це зумовлене наявністю різних концептуальних підходів до визначення сутності соціальної відповідальності бізнесу. Їх характеристика наведена у таблиці 1.

*Таблиця 1.*

**Концептуальні підходи до визначення сутності соціальної відповідальності бізнесу***

| Концепції | Особливості підходів до визначення сутності та пріоритетних напрямків соціальної відповідальності |
|---|---|
| Корпоративний егоїзм | Сприяння сталому розвитку шляхом співпраці з найманими працівниками, їх родинами, місцевою громадою та суспільством |
| Корпоративний альтруїзм | Надання переваги вільному вибору заходів з підвищення добробуту громадян без певних зобов'язань та відповідальності |
| Соціальних вимог | Передбачає дотримання поваги до моральних цінностей як окремих людей, так і спільнот, піклування про оточуюче середовище |
| Зацікавлених сторін | Відповідальність формується на основі стратегії,яка враховує взаємовідносини з усіма зацікавленими сторонами |
| Обов'язків | Враховує очікування суспільства від організації в певний момент часу |
| Етики | Потребує виконання етичних обов'язків бізнесу перед суспільством |

** складено за [4, с.24-25; 5, с.147]*

Соціальна відповідальність – явище добровільне, але воно теж має бути керованим. При обранні важелів впливу на соціальну відповідальність слід враховувати, що вона зумовлюється різними складовими. Обов'язковою складовою є дотримання певним вимог суспільства, порушення яких карається санкціями. Добровільна складова відповідальності характеризує очікування суспільства, які не є обов'язковими. Тому для її формування необхідна мотивація (економічна, моральна ) або формування свідомості людей, в якій соціальна відповідальність стає внутрішньою потребою [8, с.19].

Найбільш стійкою є моральна складова соціальної відповідальності. Її формування полягає у вихованні ще з дитинства громадянської компетентності, яка характеризується наявністю необхідних для виконання ролі громадянина знань, умінь, прагнень до позитивних перетворень свого осередку, країни. світу, а також готовності за ради суспільного блага поступатись власними інтересами. Розпочинається процес становлення громадянина з сім'ї , дошкільних та навчальних закладів. Громадянська компетентність є динамічною категорією бо має змінюватись в залежності від соціально-економічного розвитку суспільства, його стратегічних пріоритетів. Тому продовжується удосконалення громадянської компетентності на протязі всього життя [9, с.11].

Процес збалансованого регулювання соціальної відповідальності та стійкості банків схематично відображений на рис.1.

Результатом державного регулювання має стати зміцнення національної безпеки.

В умовах глобалізації очікування суспільства формуються з урахуванням світових тенденцій, країн ЄС та , настроїв та потреб населення різних регіонів країни, їх місцевих громад.

Банківські системи оцінюють наявні ризики, визначають шляхи їх зменшення та розвитку ресурсної бази. Узгодження соціальних потреб з ресурсними можливостями банківської системи дозволяє підвищувати соціальну відповідальність без збільшення ризиків втрати стійкості банків.

Основними важелями впливу, як на споживачів банківських послуг, так і банки, є певні заохочення або обмеження, оприлюднення звітів банків про їх соціальну відповідальність. Важливою складовою державного регулювання є розробка системи оцінки соціальної відповідальності, яка враховуватиме міжнародний досвід та особливості соціально-економічного розвитку територій. Результати оцінювання стають інформаційною основою для розробки коригуючих заходів

Основні світові тенденції розвитку корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) пов'язані з її популяризацією та зростанням впливу на прихильність споживачів до продукції та послуг соціально відповідальних компаній. При цьому кожна компанія обирає свою стратегію розвитку соціальної відповідальності, надає перевагу різним її напрямам.

Проте, лідери рейтингу Глобального інституту репутації одностайно приділяють увагу розв'язанню екологічних проблем. Так, компанія Google (США),яка є лідером рейтингу, зосереджує увагу на збереженні ресурсів та поліпшенні ланцюгів надання послуг. Walt Disney Company (США) реалізує екологічні програми та покращення здоров'я населення. Компанія Lego (Данія) окрім екологічних проектів піклується про розвиток дітей та покращення умов праці. Microsoft (США) окрім розв'язання екологічних проблем та поліпшення умов праці забезпечує підтримку локальних громад. Bosch (Німеччина) також вирішує екологічні проблеми, покращення умов праці та розвиток кооперації для поліпшення ланцюгів поставок [10, с.62].

В Україні теж поширюється практика розвитку соціальної відповідальності бізнесу. У 2018 році КСВ розвивали 83% українських підприємств. Найбільша частка (39%) належить IT компаніям, 11% промисловості.

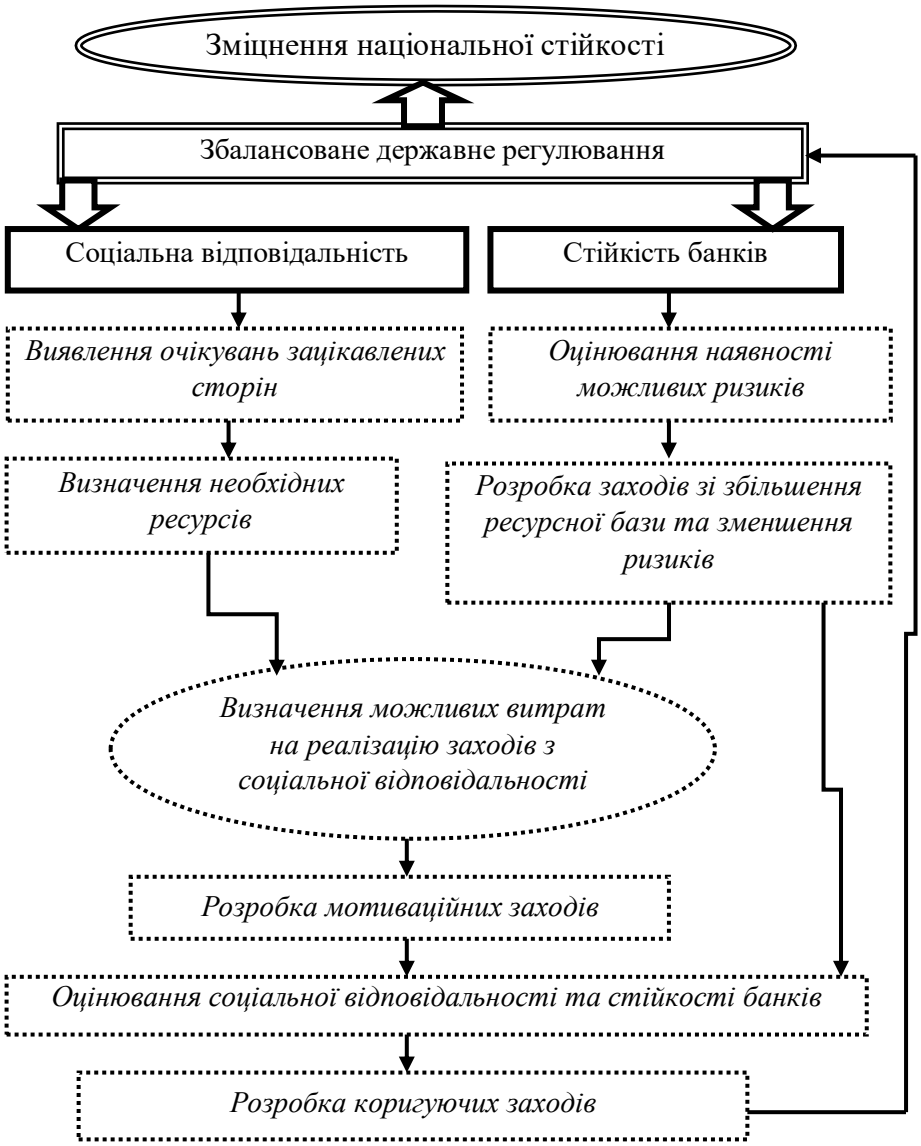



**Рис. 1** Функціональна схема збалансованого державного регулювання соціальної відповідальності та стійкості банків

Основними напрямами КСВ у 2020-2021 роках компанії обрали освітні проекти, поліпшення трудових відносин, екологічні заходи. Напрям діяльності українські компанії обирають відповідно цілям сталого розвитку. Так, сприяння подоланню бідності є пріоритетним напрямком КСВ Альфа-Банку України, шведсько-української ІТ-компанії Beetrool та представника автомобільного бізнесу Віннер груп Україна. На сприяння реалізації цілі «міцне здоров'я та благополуччя» сконцентрували увагу представник логістичної індустрії компанія «Нова Пошта», представник індустрії краси та здоров'я ЕВА, виробник лікарських засобів Дарниця. Українська авіакомпанія Sky Up Airlinies зосередила увагу на забезпеченні гендерної рівності, Укрзалізниця та Нафтогаз України спрямовують зусилля на сприянні розвитку міст та спільнот . Компанія Roschen надає перевагу розвитку культури (відновленню культурних закладів),створенню безпечних та комфортних умов для дітей, допомозі постраждалим у зоні анти-терористичної операції (АТО). Київстар приділяє значну увагу дитячій освіті, підтримці здорового способу життя. Виробник товарів широкого вжитку «Ашан

Рітейл Україна» основними напрямками розвитку КСВ обрав сприяння професійному розвитку співробітників, підбор для продажу якісних та недорогих товарів, зменшення негативного впливу на навколишнє середовище, покращення життя місцевих громад у зонах розташування магазинів [11, с.121,122; 10, с.63;13].

Слід відзначити, що річні витрати українських компаній на забезпечення соціальної відповідальності значно нижчі ніж у провідних компаній світу, але відношення витрат до річних доходів у Roschen складає 0,83% при 0,56% The Walt Disney, 0,54% – Microsoft та 0,53% Bosch [10, с.64].

Невід'ємною складовою управління на будь-якому рівні є оцінка певних напрямів діяльності. Міжнародні організації переважно визначають рейтинги країн та бізнес-структур на основі їх успішності досягнення цілей розвитку. Оцінка здійснюється на основі звітності країн та організацій, для чого потрібно мати стандарти звітності.

Звіти щодо соціальної відповідальності регламентуються « Стандартами звітності Глобальної ініціативи зі звітності» а також «Глобальним договором Організації Об'єднаних націй. Також, щороку у Журналі корпоративної відповідальності (Corporate Responsibility Magazine) публікується рейтинг 100 найбільш соціально відповідальних американських компаній, що визначається за основними категоріями показників, які мають різну вагомість [12, с.8,12].

За кількістю офіційно поданих звітів за період з 2016 по 2020 рік лідером серед країн Європи є Великобританія, з якої 1682 компанії подали 12093 звіти . Другу позицію займає Німеччина, з якої 1444 компанії подали 8991 звіт. З інших країн брали участь у наданні звітів менше тисячі компаній. Україна надала 115 звітів від 23 компаній [14, с.134].

В Україні з 2011 року на основі розміщеної на сайтах компаній інформації «Центр розвитку корпоративної соціальної відповідальності» визначає індекс «прозорості». Також ступінь активності компаній з КСВ та їх відкритості оцінює всеукраїнський рейтинговий журнал «Гвардія» [12, с.11].

У зв'язку з можливістю суттєвого впливу на сталий розвиток економіки та суспільства важливо забезпечити значні позитивні зрушення у соціальній відповідальності банків. Серед першочергових завдань розширення соціальної відповідальності банків України слід відзначити підвищення доступності громадян до фінансових послуг. Адже в Україні вільний доступ до банківських послуг у 2018 році мали лише 53,0% громадян віком старше 15 років. В європейських країнах він значно більше. Зокрема, у Туреччині – 65,0%, Польщі – 78,0% [6, с.248].

У впровадженні соціальної відповідальності банків можливо виділити три рівні: початковий, корпоративний та вищий. Поки що вітчизняні банки з державною участю, у яких у 2018 році було зосереджено 55,0% активів (Ощадбанк, Укрексімбанк, ПриватБанк, Укргазбанк), переважно впроваджують соціальну відповідальність на початковому та корпоративному рівні. Початковий рівень передбачає обов'язкове виконання нормативно-правових вимог, корпоративний рівень втілює в життя концепцію корпоративного егоїзму, тобто переважає турбота про співробітників. Вищий рівень соціальної відповідальності, який орієнтований на забезпечення потреб суспільства, ще потребує додаткових зусиль та високих моральних якостей, як персоналу банків, так і органів влади, громадських організацій [6, с.245].

Для впровадження соціальної відповідальності вищого рівня банки мають визначати свою місію; здійснювати розробку відповідних стратегій; висвітлювати інформацію про свою соціально відповідальну діяльність на своїх сайтах; брати участь у реалізації державних соціальних програм; фінансувати програми з енергозбереження, підвищення фінансової грамотності населення; дбати про сприяння благоустрою територій, розвиток спонсорства та благодійності та ін. [6, с.254].

Професійна асоціація корпоративного управління (ПАКУ) а також центр «Розвиток КСВ» за підтримки Центру міжнародного приватного підприємництва (CIPE) у 2020 році здійснювали оцінку прозорості компаній України на основі відповідного Індексу ESG. Інформаційною основою оцінки була розміщена на сайтах компаній інформація.

Рейтингова оцінка проводилась для 50 найбільших українських компаній (основних платників податків). Серед лідерів за рівнем індексу ESG прозорості АТ «Перший український міжнародний банк», що зайняв другу позицію з кількістю балів 61,5 . Це приватний банк. Також на четвертій позиції державний банк АБ «УКРГАЗБАНК» з кількістю балів – 60. До 20 кращих за рівнем прозорості компаній увійшли ще три банки: державний банк «Ощадбанк» зайняв 15 позицію з кількістю балів – 45; приватна компанія з іноземним капіталом АТ « Райффайзен Банк Аваль» на 19 позиції з 39,5 балами; на 20 позиції – державна організація АТКБ «Приватбанк» з оцінкою 36,5 балів [15, с.7].

Українські банки також публікують власні звіти. Безпосередній звіт про корпоративну соціальну відповідальність у 2021 році опублікував УКРСИББАНК [16]. Інші банки надають перевагу відображенню досягнень з соціальної відповідальності у консолідованих звітах: АТ «Державний ощадний банк України», Акціонерне товариство «ОТП Банк » [17, 18]. Укргазбанк позиціонує себе як еко-банк і надає Звіт зі сталого розвитку у 2020 році Згідно з принципами Глобальної ініціативи зі звітності GRL[19]. Перший Український міжнародний банк (ПУМБ) щорічно надає звіт про прогрес і акцентує увагу на впровадженні 10 принципів Глобального договору ООН у стратегію своєї діяльності [20].

Отже, українські банки намагаються попри складні економічні та політичні умови дотримуватись основних тенденцій у розвитку КСВ європейських країн та інших провідних країн світу. Для прискорення цього процесу необхідна розробка системи оцінювання досягнень, яка дозволяє мобілізувати усі ресурси та забезпечити їх ефективне використання.

У світовій практиці використовується близько 200 різноманітних рейтингів, індексів для характеристики корпоративного управління та стійкого розвитку [21, с.114]. Звіти банківських установ свідчать про здійснення оцінки переважно на основі чинників ESG, які характеризують екологічну, соціальну, управлінську сталість. Недоліками цієї системи оцінювання є значна частка якісних показників, ризик надання необ'єктивної інформації, обмеження можливості самооцінки компаній, аналізу ефективності заходів КСВ. Головною перевагою цих рейтингів є значний вплив на імідж компаній та довіру до них. Так, одним з провідних рейтингів соціально відповідального інвестування є FISE 4Good Developed Index, який по суті представляє собою сукупність соціально відповідальних індексів. Індекси, основані на ESG, є орієнтиром для 97,0% інвесторів при прийнятті інвестиційних рішень. А ще серед них розповсюджені думки: «Що можна виміряти, тим можна управляти. (What gets measured, gets managed)» [21, с.113, 115]. Тому для банків України важливо розробити систему оцінки з переважно кількісними показниками, що дозволять надавати більш об'єктивну оцінку та бути дороговказом на шляху подальшого удосконалення.

Оскільки початковий рівень соціальної відповідальності є обов'язковим для виконання, що контролюється відповідними державними органами, вважаємо доцільним здійснювати оцінку КСВ на основі корпоративного та вищого рівня. При цьому вагомість складової відповідальності вищого рівня має бути значно більшою.

$$I_{свб} = 0{,}3I_{ксвб} + 0{,}7\ I_{ссвб} \quad (1)$$

де : $I_{свб}$ – індикатор соціальної відповідальності банку;

$I_{ксвб}$ – індикатор корпоративної соціальної відповідальності банку;

$I_{ссвб}$ – індикатор суспільної соціальної відповідальності банку.

Перша складова розраховується за формулою:

$$I_{ксвб} = \sum \frac{КРi}{ЗСРi} / n \quad (2)$$

Де $КР_i$ – корпоративні результати за і параметром;

$ЗСР_i$ - завдання сталого розвитку за і параметром.

n- кількість параметрів, що характеризують соціальну корпоративну відповідальність

$$I_{ссвб} = = \sum \frac{СРi}{ОСi} / n \quad (3)$$

де $I_{ссвб}$ – суспільна соціальна відповідальність банку;

$СР_i$ – соціальні результати банку за і параметром;

$ОС_i$ – очікування суспільства за і напрямом;

n – кількість параметрів, що характеризують суспільну соціальну відповідальність

Корпоративна соціальна відповідальність банків переважно реалізується у сфері трудових відносин і може бути охарактеризована рівнем оплати праці, умовами та безпекою праці, зайнятістю, розвитком персоналу, соціальними витратами.

Завдання сталого розвитку можуть визначатись на основі бенчмаркінгових порівнянь, середніх показників галузі, законодавчо визначених нормативів за певними напрямами діяльності, цілями сталого розвитку для України та ін..

Так, Олійник О.О. пропонує використовувати показники співвідношення середньої заробітної плати працівників до середньої в галузі; співвідношення найменшої і найбільшої заробітної плати (при цьому сталим параметром максимальної диференціації має бути 8); коефіцієнт зростання заробітної плати вважає доцільним спів ставляти з індексом інфляції; частка витрат на охорону праці має бути ( згідно законодавства України) не менше 0,5% від фонду оплати праці (ФОП); коефіцієнт стабільності кадрів пропонує визначати співвідношенням працівників, що працюють п'ять і більше років до загальної чисельності персоналу; частка працівників, що проходили в поточному році підвищення кваліфікації має бути не менше 20,0% [22, с.169-172].

З погляду авторів індикатори мають орієнтувати на досягнення стратегічних завдань сталого розвитку (ЗСР), які встановлюються на основі не середніх показників галузі а найкращих. Наприклад, Національного банку України або показники банків Європейських країн.

У Звітах банків гендерну рівність переважно характеризують часткою жінок та чоловіків на керівних посадах. Проте, під час війни кількість чоловіків зменшується внаслідок їх переходу до складу збройних сил України (ЗСУ). Тому доцільніше спів ставляти середню заробітну плату жінок та чоловіків. У 2020 році середня заробітна плата жінок у банківській сфері складала 68,0% від середньої заробітної плати чоловіків [23, с.69]. Стан охорони праці є контрольованим і обов'язковим для забезпечення. Тому краще використовувати показник добровільних витрат на розвиток персоналу у відсотках від чистого прибутку.

Повномасштабна війна суттєво вплинула на соціальну відповідальність бізнесу перед суспільством. Формується нова модель поведінки компаній та чинників довіри населення до компаній. Враховується допомога населенню, співробітництво з країною-агресором. За результатами опитування Factum Group Ukraine найбільшу допомогу населенню з початку війни надавали компанії., що спеціалізуються на телекомунікаційному та мобільному зв'язку (46,0%); компанії з виробництва продуктів харчування (38,0%); логістичні компанії (34,0%); банки та фінансові установи (32,0%) [25, с.407]. На довіру до компаній та їх керівників суттєво впливають їх дії під час війни. Зокрема, припинення діяльності в Росії збільшує довіру на 31,0%, а продовження діяльності супроводжується втратою довіри на 38,0%. Загалом, за результатами досліджень науковців виявлена наявність «сплячого соціального капіталу» високого рівня, який перетворюється у потужний «соціальний капітал війни» [25, с.410].

Слід зазначити, що результати досліджень міжнародних організацій свідчать про зростання актуальності для України розв'язання проблеми боротьби з бідністю. Адже, до війни в умовах бідності в Україні проживало 2,0% населення, а на 15 жовтня 2022 року частка бідного населення зросла у 10 разів, а до кінця 2023 року очікувалось зростання її до 55,0% [26, с.27].

В умовах війни зростає кількість інвалідів. Завданням сталого розвитку можливо вважати встановлений Конвенцією про права осіб з інвалідністю, до якої приєдналась Україна норматив працевлаштування осіб з інвалідністю у розмірі 4% від чисельності персоналу [27].

Соціальна відповідальність по відношенню до співробітників компаній все більше поширюється на тих, хто постраждав від військової агресії. Так, компанія «Ашан Україна» створила фонд «Ашан з тобою», який допомагає своїм колегам. Багато з них залишились без домівок, майже 1000 працівників отримали поранення, стали інвалідами та потребують

лікування і реабілітації. Банківська установа IBOX BANK на протязі двох років виплачує усім фронтовикам 100% заробітної плати. Банк ПУМБ на придбання засобів оборони виділив 80 млн.гривень [25, с. 409-410].

Слід відзначити, що виплата військовослужбовцям під час військових дій була передбачена Кодексом законів про працю України згідно статті 119 і мала здійснюватись з Державного бюджету. З 19 липня 2022 року виплати середньої заробітної плати скасовано відповідно Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації трудових відносин».

Оскільки в багатьох банках мобілізованим колегам зберігають не тільки посаду а й 100,0% заробітної плати до показників корпоративної соціальної відповідальності можливо віднести відсоток мобілізованих від загальної кількості персоналу, (якщо їм зберігається оплата праці). Критерієм оцінки слід вважати підтримку мобілізованих колег. Також, може надаватись грошова допомога мобілізованим. Критерієм оцінки буде частка допомоги мобілізованому персоналу у відсотках від чистого прибутку (ЧП).

Результати оцінювання свідчать про відсутність інформації про гендерну диференціацію на основі співвідношення середньої заробітної плати жінок та чоловіків, оцінку витрат на розвиток персоналу , фінансову допомогу мобілізованим , персоналу ,що постраждав під час війни. Найбільш вичерпна інформація надана у звітності банку ПУМБ.

Кабінет Міністрів України 7 травня 2022 року схвалив основні (стратегічні) напрями діяльності банків державного сектору під час війни та післявоєнного відновлення економіки. У зв'язку з цим Ощадбанк виводить на перший план поряд з забезпеченням стійкості свого банку активну участь у забезпеченні фінансової стабільності всієї України. При цьому особлива увага надається пріоритетним галузям економіки [17, с.13]. . Зокрема:

- Сприянню сталому функціонуванню критичної інфраструктури;
- Підтримці підприємств, які задовольняють потреби ЗСУ;
- Аграрному сектору з метою продовольчої безпеки;
- Суміжних галузей, що забезпечують функціонування сільськогосподарських підприємств;
- Підприємств харчової промисловості;
- Проектів з розвитку виробничих потужностей для заміщення продукції, яку імпортували з росії та білорусії.

Суспільна соціальна відповідальність відображає добровільні дії банків. Відсутність нормативів зумовлює доцільність використовувати у якості цілей сталого розвитку найвищий показник банків , а також відзначені у певних програмах очікувані результати.

УКРГГАЗБАНК у 2023 році витратив на підтримку ЗСУ 392млн.грн при розмірі ЧП 1,9 млрд.грн.,що складає 20,6 %.

Банк ПУМБ на придбання засобів оборони виділив 8 млн.грн., на фінансування соціальних ініціатив – 243,9 млн.грн.

Ощадбанк відзначився досягненнями у кредитуванні підприємств,що впливають на фінансову стабільність країни; населення, яке втратило житло; благодійність. Зокрема, у 2023 році укладена кредитна угода на суму 60 млн.дол.США для фінансування інвестиційного проекту з будівництва заводу з поглибленої переробки сої; з залученням державної програми «Доступні кредити 5-7-9%» та програми державних гарантій надано обіговий капітал у розмірі 360 млн.грн агропромисловій компанії, що дозволить відновити зруйноване під час війни виробництво; впроваджена нова послуга фінансового лізингу для відновлення критичної інфраструктури на суму 5млн.євро. Банком відновлено кредитування муніципалітетів. У 2023 році складена кредитна угода з Запорізькою міською радою на 200 млн.грн. Серед соціальних проектів Ощадбанку можливо відзначити спрямування коштів у розмірі 1 млн.грн. до цільового фонду Херсонської міської ради «Відновлення, розвиток інфраструктури та житлового фонду Херсонської міської територіальної громади» Призначення грошей – ліквідація наслідків підриву дамби Каховської ГЕС та обстрілів міста.

ПриватБанк витратив на благодійність 307,5 млн.грн.

Виходячи з наведених напрямів соціальної суспільної відповідальності, критеріями її оцінки можуть бути:

- Фінансування соціальних ініціатив (частка від чистого прибутку);
- Допомога ЗСУ (частка від чистого прибутку);
- Кредитування:- муніципалітетів; - сталого розвитку бізнесу; населення за програмо. єОселя.
- Благодійність.

Збалансоване регулювання соціальної відповідальності та стійкості банків повинно здійснюється з урахуванням стійкості банків та передбачає визначення узагальненого індикатора соціальної відповідальності та стійкості банків.

Узагальнений індикатор збалансованого стану соціальної відповідальності та стійкості банків доцільно визначати за формулою:

$$I_{збд} = 0,5\ I_{свб} + 0,5\ I_{стб} \quad (4)$$

де $I_{збд}$ – індикатор збалансованої діяльності банків;

$I_{стб}$ – індикатор стійкості банків.

Індикатор стійкості банків має враховувати ризики, пов'язані з активізацією соціально відповідальної діяльності.

Проблеми функціонування банківської системи під час війни зумовлені [28].:

- Виникненням браку трудових ресурсів. При цьому в зонах ведення бойових дій, на окупованих та де окупованих територіях спостерігається виникнення «зависання платежів» внаслідок недостатньої кількості операційних працівників;
- Загрозою кібератак;
- Перевищенням лімітів касових залишків у зв'язку з припиненням надання послуг з інкасації готівки , які стають небезпечними внаслідок зростання загрози мародерства;
- Втратами за попередньо наданими кредитами.

Кредитний ризик вважають найбільш загрозливим для банківської діяльності в умовах воєнного стану. Адже, не тільки знижується платоспроможність позичальників, а й внаслідок обстрілів втрачаються об'єкти, під заставу яких надавались кредити.

Слід відзначити, що до початку розпочатого Росією повномасштабного вторгнення банківська система України вже отримала два шоки, пов'язані зі світовою фінансовою кризою 2008-2009 років та кризою 2014-2015 років, яка стала наслідком анексії Криму та окупації частини Донецької та Луганської областей росією. Прим цьому, з вересня 2008 року по грудень 2009 року частка непрацюючих кредитів зросла з 1,9% до 9,7%. В період з січня 2014 року до січня 2016 року зростання частки непрацюючих кредитів було більш суттєвим – з 7,9% до 29,3%. У лютому 2022 року частка непрацюючих кредитів становила 28,4%, а у червні того ж року спостерігалось її зростання лише на 3,8% (до 32,2%). Кредитне навантаження на ВВП у період світової фінансової кризи досягало 77,4%, у 2016 році – 65,1%. При цьому у 2021 році відношення наданих банками кредитів до ВВП зменшилось у 4 рази у порівнянні з 2009 роком (до 19,1%) [29, с.53-54].

Згідно річного звіту Національного банку України у 2023 році економіка та фінансовий сектор держави продемонстрували неймовірну стійкість, яка дозволила перейти від стратегії виживання до стратегії відновлення. Цьому сприяла діяльність НБУ та всієї фінансової системи України, усвідомлення ними своєї визначальної ролі у підвищенні стійкості країни, яку НБУ підкреслює відображенням на звіті основного завдання – стати фінансовою фортецею України. Для цього необхідно забезпечити пожвавлення економіки, від стану якої залежить здатність країни до супротиву. Основними досягненнями року стали: цінова та фінансова стабільність; зниження інфляції з 26,6% до 5,1%; зменшення облікової ставки з 25,0% до 15,0%; розпочата робота з активного розвитку кредитування; завдяки підтримці міжнародних партнерів (у розмірі 43 млрд. дол. США) НБУ наростив міжнародні резерви на 42,0%, що забезпечило їх досягнення наприкінці 2023 року 40,5 млрд. дол. США [24, с.3-5].

Найбільші ризики зумовлені збільшенням суспільної соціальної відповідальності, яка пов'язана з кредитуванням розвитку економіки та благодійною діяльністю.

Стратегічні цілі розвитку банківської діяльності передбачають: збалансоване регулювання та нагляд спрямовані на розвиток; розширення кредитного ринку; сприяння формуванню фінансової грамотності населення та підприємців; розвиток людського капіталу як основного активу [24, с.23].

Розв'язання проблеми розвитку кредитного ринку неможливе без вирішення пов'язаною з цим процесом проблеми зменшення частки непрацюючих кредитів (NPL). Стратегічним завданням є зниження її до 10,0% у 2025 році. При цьому, ще до початку повномасштабного вторгнення (2020-2021 роки) було забезпечене зменшення рівня NPL з 48,0% до 27,0%. В абсолютному вимірі обсяг непрацюючих кредитів знизився майже на 43,0% (228 млрд. грн..). Проте, у 2022 році частка NPL зросла до 38,0%. У 2023 році відновлене кредитування та дещо знижена частка NPL (до 37,4%) [24, с.97].

Виходячи з цього, основним критерієм ризику розвитку соціальної відповідальності в процесі збалансованого управління можливо вважати розмір NPL. У зв'язку з тим, що показник непрацюючих кредитів має зменшуватись, критерієм оцінки доцільно вважати частку працюючих кредитів (100- NPL), яка при нормативі 10,0% має бути не менше 90,0%.

Також для забезпечення достатнього запасу ліквідності показник адекватності регулятивного капіталу за встановленим нормативом НБУ (Н2)має бути не нижчим 10,0%, а норматив достатності основного капіталу Н2) – не нижче 7,0% [31].

Розрахунок індикатору стійкості банків ($I_{стб}$ ) здійснюється за формулою:

$$I_{стб} = 1/3 \sum \frac{КРСi}{НОРi} \qquad (5)$$

де $КРС_i$ – корпоративні результати за і критерієм стійкості;

$НОР_i$ - норматив НБУ за і критерієм.

Результати оцінювання стійкості банків до кредитного навантаження представлені у таблиці 2.

*Таблиця 2.*

**Індикатори стійкості банків до кредитного навантаження***

| Критерії оцінювання | Норма тиви | Індикатори банків | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | ПУМБ | | Ощадбанк | | УКРГАЗБАНК | | Приват Банк | |
| | | Знач. | Інд. | Знач. | Інд. | Знач. | Інд. | Знач. | Інд. |
| (100- NPL), | 90 | 87,0 | 0,966 | 51,7 | 0,574 | 66,8 | 0,742 | 35,6 | 0,395 |
| Н2,/% | 10 | 20 | 2,000 | 16,57 | 1,657 | 15,80 | 1,580 | 21,75 | 2,175 |
| Н3,% | 7 | 17,5 | 2,500 | | | 11,49 | 1,641 | | |
| $I_{стб}$ | | | 1,882 | | | | 1,321 | | |

** Розроблено на основі [17;18;19;20;30;31;32;].*

Обрання методів державного регулювання залежить від рівня зрілості суспільства та досконалості об'єктів управління. Загалом виділяють 4 рівня зрілості суспільства та відповідні їм організаційні відносини. Перший рівень зрілості суспільства характеризується зосередженням уваги на безпеці запроваджених товарів та послуг. При цьому переважно застосовуються засоби технічного регулювання. На другому рівні зрілості суспільства виробники продукції та послуг мають забезпечувати високу якість продукції, яка гарантує і безпеку її використання. Вимоги до якості відображені у стандартах , використання яких має добровільний характер. Третій рівень зрілості суспільства відзначається формуванням виробниками систем управління якістю продукції, які забезпечують не тільки дотримання вимог стандартів, а й перевищення їх. На сучасному 4 рівні зрілості суспільства виробники

продукції та послуг усвідомлюють, що успішним може бути тільки бізнес, діяльність якого спрямована на постійне вдосконалення та забезпечення соціальної відповідальності, що перевищує норми стандартів [33, с.50].

Слід відзначити, що рівень зрілості суспільства залежить не тільки від досконалості виробництва та соціальної відповідальності персоналу, а й рівня компетентності зацікавлених сторін, яка дозволяє зважено формулювати вимоги з урахуванням ситуації в країні та ресурсної бази розвитку. Тому державне регулювання має бути спрямованим на формування громадянської компетентності населення країни під час освіти та на протязі всього життя.

В останні роки для мотивації банків підтримувати створення робочих місць та розвиток малого бізнесу в Україні використовувалась затверджена у 2020 році державна програма «Доступні кредити 5-7-9%». Особливістю її є компенсація з державного бюджету банкам різниці між ринковою та пільговою ставкою кредитів. При цьому рішення про надання кредиту приймає уповноважений банк. Поступово розширювались напрямки її використання. З 2023 року ця програма кредитування стала інструментом підтримки широкого кола підприємств. Станом на 19.02.2024 загальна сума кредитних договорів зросла до 276,9 млрд.грн., з них 67,4% припадає на період повномасштабної війни з Росією. Відповідно суттєво збільшуються і обсяги бюджетного фінансування популярної нині програми: 2020-2021 рік – 2млрд.грн, 2022 рік – 7 млрд.грн, 2023 рік – 16 млрд.грн, на 2024 рік заплановано 18 млрд.грн. Структура кредитування за галузями наступна: агрокомпанії – 68,0% (за рахунок цих кредитів забезпечено майже третину доходів галузі), друга позиція належить сектору торгівлі – 26,0%, решта промисловості та іншим сферам діяльності [34].

Лідером пільгового кредитування станом на 29.09.2023 року є Приватбанк, який надав кредитів на суму 47031 млн.грн, на другій позиції Ощадбанк – 29950 млн.грн., на третій – ПУМБ з сумою наданих кредитів 18574 млн.грн, УКРГАЗБАНК займає шосту позицію з сумою кредитів 16944 млн.грн. [34].

Під час війни найдієвішим інструментом підтримки підприємств середнього та малого бізнесу виявилась державна програма «Доступні кредити 5-7-9%». У 2023 році за нею було видано майже 90,0% нових кредитів для бізнесу. Але на інвестиційні цілі було спрямовано лише 12,0% коштів. [35].

За інформацією заступника Міністра економіки Надії Бігун Кабінет Міністрів України 30 квітня 2024 року вніс зміни до Порядку надання державної підтримки суб'єктам підприємництва, що визначає параметри програми «Доступні кредити 5-7-9%». Зокрема, максимальна сума кредитів оборотного капіталу зменшена до 5 млн.грн. Такий підхід зумовлений поступовим зниженням Нацбанком облікової ставки ,що сприяє доступності обігових коштів на ринкових умовах. Тому доцільно зосередити увагу на підтримці інвестицій. Наприклад, ліміт кредитування галузі тваринництва збільшено до 150 млн.грн. Також обмежується розмір маржі банків, які працюють за цією програмою, передбачається звільнення внаслідок цього 3 млрд.грн, які будуть спрямовані на кредитування бізнесу [35].

З урахуванням втрат домівок, іншого майна під час війни населення потребує допомоги, однією з форм якої є державна програма пільгового іпотечного кредитування єОселя. Ощадбанк у 2023 році профінансував 25,0% передбачених цією програмою обсягів.

Мотиваційні заходи держави мають сприяти заохоченню бізнесу використовувати руйнування підприємств як поштовх до відновлення виробництва на вищому технічному рівні, зменшення його ресурсоємності та екологічної безпеки.

В багатьох країнах світу досягнення у забезпеченні швидкого економічного розвитку були зумовлені використанням податкових інструментів регулювання інвестиційної діяльності. При цьому кожна країна обирає найбільш прийнятні для неї податкові інструменти. Так, в європейських країнах використовується зменшення ставки податків або звільнення від них. Наприклад, у Литві зменшена ставка податку на прибуток з 29,0% до 15,0% для малих підприємств з валовим доходом не вище 25 тис.дол.США. Аналогічна ставка використовується у Болгарії для підприємств. річний дохід яких не перевищує 50 тис. левів. При доходах понад

50 тис. левів ставка оподаткування становить 20,0%. У Польщі послуги освіти, медицини а також товари, які виготовляються на експорт ,звільняються від ПДВ [36, с.230].

Одним з розповсюджених податкових інструментів є зменшення бази оподаткування шляхом вилучення з неї окремих витрат. Найчастіше вираховуються з бази оподаткування витрати на НДДКР повністю або частково. Так, у Нідерландах надається можливість вилучити з податкової бази частини заробітної плати працівників, які беруть участь у НДДКР. В Угорщині з бази оподаткування вираховуються усі витрати на НДДКР. У Франції можливе вилучення до 50% приросту витрат на проведення НДДКР, оплата праці за останні два роки наукових співробітників, придбання обладнання. У Австралії від загального прибутку до оподаткування можуть вираховуватись суми, які перевищують витрати на НДДКР у 1,25–1,75 рази. А в Сінгапурі – до 200,0% витрат [36, с.231].

Світова практика передбачає можливість використання дворівневої системи пільг, які використовуються одночасно на державному та регіональному рівні [36, с.234]. Ця практика може бути ефективною і в Україні. Адже відродження та розвиток економіки регіонів доцільно здійснювати за різними моделями, які враховуватимуть довоєнний стан соціально-економічного розвитку та ступінь нанесеної шкоди господарському комплексу певного регіону. Так, для тилових територій,що найменше постраждали від військових дій доцільно обрати модель збереження існуючого потенціалу. Для опорних територій, які ще у довоєнний період мали високий рівень соціально-економічного розвитку та потужний виробничий потенціал але зазнали суттєвих руйнувань можливе обрання стратегії відновлення та модернізації. Найбільш постраждалі фронтові території потребують перебудови на інноваційних засадах. Але й економіка всієї країни має набути цілісності, незалежності від росії, білорусії. Тому одночасно треба мотивувати перебудову на державному та регіональному рівні [37].

Податкові інструменти можуть використовуватись і для стимулювання інвестиційної діяльності банків. Зокрема, пропонують запроваджувати податкові канікули на сплату податку з прибутку, який спрямовується на капіталізацію банку і створює можливість активізації його інвестиційної діяльності. Також, доцільне зниження ставок прибутку за кредитами, що спрямовуються на реалізацію проектів інноваційного розвитку стратегічно важливих галузей. Для підтримки сталого розвитку найбільш постраждалих від війни регіонів доцільно використовувати спеціальні режими оподаткування розташованих на цих територіях банків [38].

За збалансуванням інвестиційної діяльності та стійкості банків здійснює нагляд НБУ та застосовує у разі необхідності регулюючі заходи.

**Висновки.** Результати дослідження свідчать про те, що користувачі послуг все більше надають перевагу соціально відповідальним банкам, які активно допомагають населенню, сприяють відновленню та розвитку економіки, зміцненню національної стійкості. Тому українські банки попри складні умови функціонування під час війни намагаються дотримуватись основних тенденцій розвитку соціальної відповідальності ,як у європейських країнах, так і інших країнах світу.

Під час зростання потреби у ресурсах для відновлення зруйнованих підприємств. критичної інфраструктури та житла населення виникає необхідність державного регулювання спрямування коштів за певними напрямками та збереження стійкості банків. Тому запропонована функціональна схема збалансованого державного регулювання соціальної відповідальності та стійкості банків, яке має забезпечити ефективне використання фінансових ресурсів банків та підтримку стійкості банків.

Обґрунтовано доцільність визначення індикатора збалансованої діяльності банків, який визначається на основі двох складових: індикатора соціальної відповідальності банку та індикатору стійкості банку (до активізації благочинної та інвестиційної діяльності). При цьому загальний індикатор соціальної відповідальності визначається на основі двох складових: корпоративна соціальна відповідальність та суспільна соціальна відповідальність. Перша складова характеризує соціально відповідальне відношення до персоналу банків а друга – до потреб суспільства у відновленні та зміцненні стійкості економіки.

Охарактеризовано найбільш прийнятні для сучасних умов в Україні інструменти державного регулювання соціальної відповідальності та стійкості банків. Визначну роль у забезпеченні збалансованого регулювання діяльності банків відіграє Національний банк України, який здійснює нагляд , нормативне регулювання діяльності та підтримку стійкості банків.

***Література:***

1. Глобалізаційні процеси у світовій економіці: виклики та можливості для України: колективна монографія / за заг. ред. д.е.н.,проф.. О.О.Борзенко; НАН України ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». К. 2022. 264 с. URL: http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2022/10/Globalizaciyni-procesy-u-svitoviy-economici.pdf

2. Стійкість економіки: оцінювання та забезпечення: монографія / А. В. Бойко, Д. Б. Шкуропадська, Ю. А. Гладка та ін.; за ред. А.В.Бойко. Київ: Київський національний торговельно-економічний університет. 2021. 444 с. URL: https://knute.edu.ua/file/MjIxNw==/8974d7afa9740e16576b1e121674144c.pdf

3.Токар М. Громадські організації України в системі розвитку публічно-управлінських відносин: монографія. Львівський регіональний інститут державного управління НАДУ При президентові України. Львів: ЛРІДУ НАДУ. 2020. 422 с. URL: https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/35987/1/Монограф_Токар_МЮ-Громадські%20організації%20України.pdf

4.Примостка Л.О. Державний капітал у банківській системі України. // Фінанси,облік і аудит. 2014. Випуск 2(24). с.107-119. URL: https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/cb0ed993-4a60-4f35-b0e6-6dc4a0cba00c/content

5. Зварич Р., Гомотюк В., Рівіліс І., Дейнека Ю. Соціальна відповідальність бізнесу як інструмент міжнародного корпоративного менеджменту в умовах кризи // Вісник Економіки 2022. Вип. 2. с.142-156 URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/46005/1/Зварич.PDF

6. Соціальна відповідальність суспільних інститутів: інноваційний та соціально-гуманітарний аспект / авт. кол.; за наук. ред. А.Я.Кузнєцової, Л.К.Семів, З.Е.Скринник. Київ: ДВНЗ «Університет банківської справи». 2019. 287с. URL: https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/07/monohrafiia-SOTSVIDPOVIDALNIST-SUSPILNYKH-INSTYTUTIV-1.pdf

7. Кузьмін О.Є., Станасюк Н.С., Уголькова О.З. Соціальна відповідальність бізнесу : поняття, типологія та чинники формування. // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2021. №2(6). с.56-64. URL: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25482/nzmened-56-64.pdf

8. Грішнова О.А., Міщук К.Ю., Олейник О.О. Соціальна відповідальність у трудових відносинах: теорія, практика, регулювання ризиків. Монографія. Рівне: НУВГП. 2014. 216 с. URL: https://ep3.nuwm.edu.ua/3713/1/Соціальна%20відповідальність%20зах.pdf

9. Жадан І.В. Громадянська компетентність: соціальні очікування і реалії: монографія . Національна академія педагогічних наук України, Інститут соціальної та політичної психології. Кропивницький. 2022. 110 с. URL: https://ispp.org.ua/wp-content/ uploads/2022/11/ZhadanMono2022.pdf

10. Варламова М., Єнгоян Гоар. Світові тренди розвитку соціальної відповідальності бізнесу. // Галицький економічний вісник. 2019. 5(60). с.58-65. URL: https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/60/752.pdf

11. Храпкіна В.В., Тиран О.В. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності у діяльності сучасної української компанії. // Держава та регіони. 2022. 2(125). с.119-124. URL: https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/085874c1-91c1-4f63-b7f9-231785157418/content

12. Мостепанюк А.В. Методи оцінювання ефективності корпоративної соціальної відповідальності. // Причорноморські економічні студії. 2019. Випуск 47-1. с.8-13. URL: http://bses.in.ua/journals/2019/47_1_2019/3.pdf

13. Чупріна М. О., Жалдак Г. П. Світові тренди у сфері корпоративної соціальної відповідальності. // Ефективна економіка. 2020. 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8365. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.11.87

14. Грицаєнко М.І. Формування соціальної відповідальності в економічному механізмі реалізації соціального капіталу підприємства. // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2021. 7-8. с.130-142 URL: http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2021/284-285/pdf/130-142.pdf

15. Професійна асоціація корпоративного управління. Індекс ESG прозорості компаній України 2020 (ESG Transparency Index 2020). 35с. URL: https://cgpa.com.ua/wp-content/uploads/2021/12/Index-2020.pdf

16. УкрСіббанк. Звіт корпоративної соціальної відповідальності UKRSIBBANK BNR PARIBAS GROUP 2021. 62с. URL: https://ukrsibbank.com/wp-content/uploads/2022/08/ CSR2021_report_ua.pdf

17. АТ «Державний ощадний банк України» Консолідований звіт про управління. Консолідована фінансова звітність разом зі звітом незалежного аудитора за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року. 164с. URL: https://www.oschadbank.ua/uploads/3/18001-obu_2023_ukr_conso_fs.pdf

18. ПриватБанк Річний звіт 2023. 198 с. URL: https://static.privatbank.ua/files/Richnyy_zvit_za_2023.pdf?_gl=1*1nv6c3l*_gcl_au*MTM3ODQ0NjkyOS4xNzMxMjQ5NDc3LjU5NjA1MzcuMTczMzU2OTMwOC4xNzMzNTY5MzIy*_ga*NTI2NDU1NDk4LjE3MzEyNDk0Nzg.*_ga_C7N2L9YCQ9*MTczMzU2OTA3OC4zLjEuMTczMzU2OTUxMC40MC4wLjA..

19. Укргазбанк. Звіт зі сталого розвитку 2020 Згідно з принципами Глобальної ініціативи зі звітності GRL. 105с. URL: https://www.ukrgasbank.com/upload/file/ugb_report_2020.pdf

20. Акціонерне товариство «Перший Український Міжнародний Банк». Звіт про прогрес за 2023 рік. 42 с. URL: https://apim.pumb.ua/api/assets/pumb/b9ea5765-96f8-4d9b-81d1-99a818029c1a/fuib-cop-2023-ua.pdf

21. Станасюк Н.С., Пасінович І.І., Ромашевська А.Р. Сучасні підходи до оцінювання корпоративної соціальної відповідальності підприємств. // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління» 2021. 2 (8). с.109-120. URL: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25356/211219 ekonomiknove-111-124_0.pdf

22 .Олійник О.О. Соціальна відповідальність: Навчальний посібник. Рівне: НУВГП. 2016. 222 с. URL: https://ep3.nuwm.edu.ua/11226/1/ Соціальна%20відповідальність.%20Олійник%20О.О..pdf

23. Статистичний щорічник України за 2020 рік / За ред. І.Є.Вернера К.: Державна служба статистики", 2021. 455 с.

24. Національний банк України. Річний звіт 2023. Фінансова фортеця України. 169 с. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2023.pdf

25. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни / Л.Червінська та ін. // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2023. 6(53). с.405-416. URL: https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4187

26. Миськів Г.В., Пасінович І.І. Сталий розвиток і соціальна відповідальність в умовах війни в Україні. // Вісник Національного університету «Львівська політехніка» Серія «Проблеми економіки та управління». 2023. Vol.7, No.1. с.21-36. URL: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/apr/30048/vse4-23-38.pdf

27. Конвенція про права осіб з інвалідністю. Документ 995_g71, Український переклад та Редакція від 19.06.2023. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_g71#Text

28. Прокопенко Н.С., Мирончук В.М., Шепель І.В. Принципи функціонування банківської системи України в умовах війни. // Економіка та суспільство. 2022. (41). URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1556

29. Забчук Г., Іващук О. Ризики банківської системи України в умовах воєнного стану. // Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2022. Випуск 1-2. с.50-61. URL: http://ibo.wunu.edu.ua/index.php/ibo/article/view/544/590

30. АБ УКРГАЗБАНК. Річний звіт за 2023 рік. 235 с. URL: https://www.ukrgasbank.com/upload/Report_UKR_2023YE_UKR.pdf

31. Про затвердження Правил здійснення оцінки стійкості банків і банківської системи України у 2023 році. Постанова Правління Національного банку України №56 від 25.04.2023 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0056500-23#Text (дата звернення: 15.11.2024)

32..Дробязко А., Шпитко Є. Рейтинг життєздатності банків 2024. Спецпроєкт MIND URL: https://mind.ua/publications/20269589-rejting-zhittezdatnosti-bankiv-2024-perevirka-na-vitrivalist (дата звернення: 17.10.2024)

33. Рачинська Г., Копець Г. Інструменти активізування соціальної відповідальності підприємств концепції ділової досконалості бізнесу. // European journal of economics and management. Volume 5 issue 2. 2019. с.45-54. URL: https://eujem.cz/wp-content/uploads/2019/ eujem_2019_5_2/08.pdf

34. Корнилюк Р., Корнилюк А. Державна програма підтримки бізнесу «Доступні кредити 5-7-9%» у пошуках оптимального дизайну. «Вокс Україна». URL: https://voxukraine.org/derzhavna-programa-pidtrymky-biznesu-dostupni-kredyty-5-7-9-u-poshukah-optymalnogo-dyzajnu (дата звернення: 21.10.2024)

35. Бігун Надія. Уряд переорієнтовує програми «Доступні кредити 5-7-9%» на інвестиційні цілі. Міністерство економіки України. опубліковано 01 травня 2024 року о 12:24. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-pereoriientovuie-prohramu-dostupni-kredyty-5-7-9-na-investytsiini-tsili-nadiia-bihun (дата звернення: 27.10.2024)

36. Федорчак О.В. Податкові інструменти стимулювання інвестиційної діяльності: державно-управлінський аспект // Ефективність державного управління. 2020. 3(64). Ч.2. с. 225-245. URL: https://epa.nltu.edu.ua/index.php/journal/article/view/64

37. Миколайчук М.М., Куспляк І.С., Лантратов М.С. Особливості забезпечення сталого розвитку регіонів України у післявоєнний період // Державне управління: удосконалення та розвиток. 2023. № 2. http://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.2.8

***References:***

1. Borzenko, O.O. (Ed.) (2022). Hlobalizatsiini protsesy u svitovii ekonomitsi: vyklyky ta mozhlyvosti dlia Ukrainy: kolektyvna monohrafiia [Globalization Processes in the World Economy: Challenges and Opportunities for Ukraine: Collective Monograph]. Kyiv: Derzhavna ustanova “Instytut ekonomiky ta prohnozuvannia Natsionalnoi akademii nauk Ukrainy”. 264 p. Retrieved from http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2022/10/Globalizaciyni-procesy-u-svitoviy-economici.pdf [in Ukrainian].

2. Boiko, A.V. (Ed.) (2021). Stiikist ekonomiky: otsiniuvannia ta zabezpechennia: monohrafiia [Resilience of the economy: assessment and assurance: monograph]. Kyiv: Kyivskyi natsionalnyi torhovelno-ekonomichnyi universytet 444 p. Retrieved from https://knute.edu.ua/file/MjIxNw==/8974d7afa9740e16576b1e121674144c.pdf [in Ukrainian].

3. Tokar, M. (2020). Hromadski orhanizatsii Ukrainy v systemi rozvytku publichno-upravlinskykh vidnosyn: monohrafiia [Public organizations of Ukraine in the system of development of public-administrative relations: monograph]. Lviv: Lvivskyi rehionalnyi instytut derzhavnoho upravlinnia NADU Pry prezydentovi Ukrainy. 422 p. Retrieved from https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/35987/1/Монограф_Токар_МЮ-Громадські%20організації%20України.pdf [in Ukrainian].

4. Prymostka, L.O. (2014). Derzhavnyi kapital u bankivskii systemi Ukrainy [State capital in the banking system of Ukraine]. *Finansy, oblik i audyt – Finance, accounting and audit*, Issue 2(24). 107-119. Retrieved from https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/cb0ed993-4a60-4f35-b0e6-6dc4a0cba00c/content [in Ukrainian].

5. Zvarych, R., Homotiuk, V., Rivilis, I., Deyneka, Yu. (2022). Sotsialna vidpovidalnist biznesu yak instrument mizhnarodnoho korporatyvnoho menedzhmentu v umovakh kryzy [Risk management of digital transformation under pandemic]. *Visnyk ekonomiky – Herald of Economics*, 2, 142– 156. DOI: https://doi.org/10.35774/visnyk2022.02.142 [in Ukrainian].

6. Kuznetsova, A., Semiv, L., Skrynnyk, Z. (Eds.) (2019). Sotsialna vidpovidalnist suspilnykh instytutiv: innovatsiinyi ta sotsialno-humanitarnyi aspekt [Social responsibility of public institutions: innovative and socio-humanitarian aspect]. Kyiv: DVNZ «Universytet bankivskoi spravy», 287 p. Retrieved from https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/07/monohrafiia-SOTSVIDPOVIDALNIST-SUSPILNYKH-INSTYTUTIV-1.pdf [in Ukrainian].

7. Kuzmin, O. Ye., Stanasyuk, N. S., Ugolkova, O. Z., (2021) Sotsialna vidpovidalnist biznesu: poniattia, typolohiia ta chynnyky formuvannia [Social responsibility of business: concepts, typology and formation factors]. *Menedzhment ta pidpryiemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku –Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and development problems*, 2(6), 56-64 Retrieved from https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25482/ nzmened-56-64.pdf [in Ukrainian].

8. Hrishnova, O.A., Mishchuk, K.Yu., Oleinyk, O.O. (2014). Sotsialna vidpovidalnist u trudovykh vidnosynakh: teoriia, praktyka, rehuliuvannia ryzykiv. Monohrafiia [Social responsibility in labor relations: theory, practice, regulation of risks. Monograph]. Rivne: Natsionálnyi universytét vódnoho hospodárstva ta pryrodokorystuvánnia. 216 p. Retrieved from https://ep3.nuwm.edu.ua/3713/1/ Соціальна%20відповідальність%20зах.pdf [in Ukrainian].

9. Zhadan, I.V. (2022). Hromadianska kompetentnist: sotsialni ochikuvannia i realii: monohrafiia [Civic competence: social expectations and realities: monograph]. Kropyvnytskyi: Natsionalna akademiia pedahohichnykh nauk Ukrainy, Instytut sotsialnoi ta politychnoi psykholohii 110 p. Retrieved from https://ispp.org.ua/wp-content/uploads/2022/11/ZhadanMono2022.pdf [in Ukrainian].

10. Varlamova, M., Yengoian, H. (2019). Svitovi trendy rozvytku sotsialnoi vidpovidalnosti biznesu [World trends of business social responsibility development] *Halytskyi ekonomichnyi visnyk – Galician economik journal*, 5(60), 58-65. Retrieved from https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/60/752.pdf [in Ukrainian].

11. Khrapkina, V.V., Tyran, O.V. (2022). Rozvytok korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti u diialnosti suchasnoi ukrainskoi kompanii [Development of corporate social responsibility in the activities of a modern Ukrainian company]. *Derzhava ta rehiony – State and regions*, 2(125), 119-124. Retrieved from https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/085874c1-91c1-4f63-b7f9-231785157418/content [in Ukrainian].

12. Mostepaniuk, A. (2019). Metody otsiniuvannia efektyvnosti korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti [Methods for evaluating the effectiveness of corporate social responsibility]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, 47-1, 8-13 Retrieved from http://bses.in.ua/journals/2019/47_1_2019/3.pdf [in Ukrainian].

13. Chuprina, M., Zhaldak, H. (2020). Svitovi trendy u sferi korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti [New trends in the sphere of corporate social responsibility]. *Efektyvna ekonomika – Efficient economy*, 11, Retrieved from http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8365, DOI: 10.32702/2307-2105-2020.11.87 [in Ukrainian].

14. Hrytsaienko, M. (2021). Formuvannia sotsialnoi vidpovidalnosti v ekonomichnomu mekhanizmi realizatsii sotsialnoho kapitalu pidpryiemstva [Formation of social responsibility in the economic mechanism of realization of social capital of the enterprise]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu [Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University]*. 7-8. 130-142 Retrieved from http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2021/284-285/pdf/130-142.pdf [in Ukrainian].

15. Corporate Governance Professional Association (2020). Indeks ESG prozorosti kompanii Ukrainy 2020 [ESG Transparency Index 2020]. 35 p. Retrieved from https://cgpa.com.ua/wp-content/uploads/2021/12/Index-2020.pdf [in Ukrainian].

16. UKRSIBBANK BNR PARIBAS GROUP (2022) Zvit korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti 2021 [Corporate Social Responsibility Report 2021]. 62 p. Retrieved from https://ukrsibbank.com/wp-content/uploads/2022/08/CSR2021_report_ua.pdf [in Ukrainian].

17. JSC "OSCHADBANK" (2024). Konsolidovanyi zvit pro upravlinnia. Konsolidovana finansova zvitnist razom zi zvitom nezalezhnoho audytora za rik, shcho zakinchyvsia 31 hrudnia 2023 roku [Consolidated Management Report. Consolidated financial statements together with the independent auditor's report for the year ended December 31, 2023]. 164 p. Retrieved from https://www.oschadbank.ua/uploads/3/18001-obu_2023_ukr_conso_fs.pdf [in Ukrainian].

18. PRIVATBANK (2024). Richnyi zvit 2023 [Annual Report 2023]. 198 p. Retrieved from https://static.privatbank.ua/files/Richnyy_zvit_za_2023.pdf?_gl=1*1nv6c3l*_gcl_au*MTM3ODQ0NjkyOS4xNzMxMjQ5NDc3LjU5NjA1MzcuMTczMzU2OTMwOC4xNzMzNTY5MzIy*_ga*NTI2NDU1NDk4LjE3MzEyNDk0Nzg.*_ga_C7N2L9YCQ9*MTczMzU2OTA3OC4zLjEuMTczMzU2OTUxMC40MC4wLjA.. [in Ukrainian].

19. UKRGASBANK (2020) Zvit zi staloho rozvytku 2020 Zghidno z pryntsypamy Hlobalnoi initsiatyvy zi zvitnosti GRL [Sustainability Report 2020 In accordance with the principles of the Global Reporting Initiative GRL]. 105 p. Retrieved from https://www.ukrgasbank.com/upload/file/ugb_report_2020.pdf [in Ukrainian].

20. First Ukrainian International Bank (2023). Zvit pro prohres za 2023 rik [Progress Report 2023]. 42 p. Retrieved from https://apim.pumb.ua/api/assets/pumb/b9ea5765-96f8-4d9b-81d1-99a818029c1a/fuib-cop-2023-ua.pdf [in Ukrainian].

21. Stanasiuk, N., Pasinovich, I., Tomashevska, A. (2021). Suchasni pidkhody do otsiniuvannia korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti pidpryiemstv [Modern approaches to enterprise corporate social responsibility evaluation]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika». Seriia «Problemy ekonomiky ta upravlinnia» – Journal of Lviv Polytechnic National University. Series of Economics and Management Issues*, 2(8), 109-120. Retrieved from https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25356/211219ekonomiknove-111-124_0.pdf [in Ukrainian].

22. Oliinyk, O.O. (2016). Sotsialna vidpovidalnist: Navchalnyi posibnyk [Social responsibility: Study guide]. Rivne: Natsionálnyi universytét vódnoho hospodárstva ta pryrodokorystuvánnia. 222 p. Retrieved from https://ep3.nuwm.edu.ua/11226/1/Соціальна%20відповідальність.%20 Олійник% 20O.O..pdf [in Ukrainian].

23. Verner, I.Ye. (Ed.). (2021). Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy za 2020 rik [Statistical Yearbook of Ukraine for 2020]. Kyiv: Derzhavna sluzhba statystyky, 455 p. [in Ukrainian].

24. National Bank of Ukraine (2023). Richnyi zvit 2023 [Annual Report 2023]. Kyiv: Finansova fortetsia Ukrainy. 169 p. Retrieved from https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2023.pdf [in Ukrainian].

25. Chervinska, L., Chervinska, T., Kalina, I., Koval, M., Shuliar, N., & Chernyshov, O. (2023). Sotsialna vidpovidalnist biznesu v umovakh viiny [Social responsibility of business in times of war]. Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky [Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice] 6(53). 405-416. Retrieved from https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4187 [in Ukrainian]. https://doi.org/10.55643/ fcaptp.6.53.2023.4187

26. Myskiv, G., Pasinovych, I. (2023) Stalyi rozvytok i sotsialna vidpovidalnist v umovakh viiny v Ukraini [Sustainable development and social responsibility under war conditions in Ukraine]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika». Seriia «Problemy ekonomiky ta upravlinnia» – Journal of Lviv Polytechnic National University. Series of Economics and Management Issues*, Vol.7, No.1, 21-36. Retrieved from https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/apr/30048/vse4-23-38.pdf [in Ukrainian].

27. Verkhovna Rada Ukrainy (2023). Konventsiia pro prava osib z invalidnistiu. Dokument 995_g71. [Convention on the Rights of Persons with Disabilities. Document 995_g71] (n.d.). *zakon.rada.gov.ua.* Retrieved from [in Ukrainian].

28. Prokopenko, N.S., Myronchuk, V.M., Shepel, I.V. (2022). Pryntsypy funktsionuvannia bankivskoi systemy Ukrainy v umovakh viiny. [Principles of functioning of the banking system of Ukraine in war conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, (41) Retrieved from https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1556 [in Ukrainian].

29. Zabchuk, H., Ivashchuk, O. (2022). Ryzyky bankivskoi systemy Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Risks of the banking system of Ukraine under the conditions of marital state] *Instytut bukhhalterskoho obliku, kontrol ta analiz v umovakh hlobalizatsii – The Institute of Accounting, Control and Analysis in The Globalization Circumstances*, 1-2, 50-61. Retrieved from http://ibo.wunu.edu.ua/index.php/ibo/article/view/544/590 [in Ukrainian].

30. UKRGASBANK (2023). Richnyi zvit za 2023 rik [Annual report for 2023.]. 235 p. Retrieved from https://www.ukrgasbank.com/upload/Report_UKR_2023YE_UKR.pdf [in Ukrainian].

31. Postanova Pravlinnia Natsionalnoho banku Ukrainy «Pro zatverdzhennia Pravyl zdiisnennia otsinky stiikosti bankiv i bankivskoi systemy Ukrainy u 2023 rotsi». #56 vid 25.04.2023 roku [Resolution of the Board of the National Bank of Ukraine "On Approval of the Rules for Assessing the Stability of Banks and the Banking System of Ukraine in 2023". No. 56 from April 25, 2023]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua.* Retrieved from http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/ webproc34?id= &pf3511=67794&pf35401=516389 [in Ukrainian].

32. Drobiazko, A., Shpytko, Ye. (2024). Reitynh zhyttiezdatnosti bankiv 2024 [Bank Viability Rating 2024]. Spetsproiekt MIND Retrieved from https://mind.ua/publications/20269589-rejting-zhittezdatnosti-bankiv-2024-perevirka-na-vitrivalist (Accessed 17 Oct 2024) [in Ukrainian].

33. Rachynska, H., Kopets, H. (2019). Instrumenty aktyvizuvannia sotsialnoi vidpovidalnosti pidpryiemstv kontseptsii dilovoi doskonalosti biznesu [Tools for activating social development of a company in the concept of business perfection of business] European Journal of Economics and Management (Czech Republic), 5(2), 45-54, Retrieved from https://eujem.cz/wp-content/uploads/2019/eujem_2019_5_2/08.pdf [in Ukrainian]

34. Kornyliuk, R., Kornyliuk, A. (2024) Derzhavna prohrama pidtrymky biznesu «Dostupni kredyty 5-7-9%» u poshukakh optymalnoho dyzainu [The state business support program "Affordable Loans 5-7-9%" is in search of the optimal design.] *Voks Ukraina – VOXUKRAINE* Retrieved from https://voxukraine.org/derzhavna-programa-pidtrymky-biznesu-dostupni-kredyty-5-7-9-u-poshukah-optymalnogo-dyzajnu (Accessed 21 Oct 2024) [in Ukrainian].

35. Bihun, N. (2024) Uriad pereoriientovuie prohramy «Dostupni kredyty 5-7-9%» na investytsiini tsili [The government is reorienting the "Affordable Loans 5-7-9%" programs to investment goals]. Ministry of Economy of Ukraine. Published on May 01, 2024. Retrieved from https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-pereoriientovuie-prohramu-dostupni-kredyty-5-7-9-na-investytsiini-tsili-nadiia-bihun (Accessed 27 Oct 2024) [in Ukrainian].

36. Fedorchak, O. (2020). Podatkovi instrumenty stymuliuvannia investytsiinoi diialnosti: derzhavno-upravlinskyi aspekt [Tax instruments for stimulating investment activity: public administration aspect] *Efektyvnist derzhavnoho upravlinnia – Efficiency of public administration*, 3(64), P.2, 225-245. Retrieved from https://epa.nltu.edu.ua/index.php/journal/article/view/64 [in Ukrainian]

37. Mykolaichuk, M.M., Kuspliak, I.S., Lantratov, M.S. (2023) Osoblyvosti zabezpechennia staloho rozvytku rehioniv Ukrainy u pisliavoiennyi period [Peculiarities for ensuring the sustainable development of the regions of Ukraine in the post-war period] *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public administration: improvement and development*, 2 http://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.2.8

*УДК 352/354*

*https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-5(5)-181-191*

**Приходченко Людмила Леонідівна** доктор наук з державного управління, професор, м. Одеса, тел.: (066) 761 8142, https://orcid.org/0000-0002-6454-6729

**Дуліна Оксана Василівна** кандидат юридичних наук, доцент, м. Одеса, тел.: (067) 484 73 94, https://orcid.org/0000-0002-1009-558X

**Лесик Олена Василівна** кандидат наук з державного управління, доцент, м. Одеса, тел.: (066) 448 4777, https://orcid.org/0000-0003-1542-284X

# ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ТА ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ НА РІВНІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ КРІЗЬ ПРИЗМУ БАГАТОРІВНЕВОСТІ

**Анотація.** Сфера критичної інфраструктури (КІ) знаходиться на другому місці за сумою збитків, завданих внаслідок війни, тож забезпечення її стійкості на всіх рівнях системи публічного управління видається можливим за умови запровадження концепції багаторівневості. Це, в свою чергу, обумовлює потребу розв'язання проблемних питань захисту систем, об'єктів та інформаційних ресурсів, які є критично важливими для функціонування суспільства, соціально-економічного та екологічного розвитку держави, в цілому для забезпечення національної безпеки. Засади концепції багаторівневості передбачають застосування інструментів внутрішньорівневої та міжрівневої взаємодії для реалізації значного комплексу повноважень щодо розпорядження коштами й залучення третіх осіб до процесу врядування саме на місцевому рівні, який представляють територіальні громади та місцеві державні адміністрації. А саме: функціонування об'єктів критичної інфраструктури в умовах воєнного стану та ефективне формування інформаційних потоків та управління ними. У статті проаналізовано питання забезпечення стійкості критичної інфраструктури та інформаційної безпеки на рівні територіальних громад в умовах воєнного стану в Україні, на засадах концепції багаторівневого врядування. Визначено, що пріоритетами врядування на місцевому рівні у сфері забезпечення інформаційної безпеки та стійкості критичної інфраструктури у період правового режиму воєнного стану має стати застосування адаптивного управління територіальною громадою, за якого процес прийняття та реалізації рішень щодо стійкості та безпеки КІ характеризуються залученням усіх зацікавлених сторін, прозорістю, та прагненням до консенсусу. Акцентовано увагу на тому, що запровадження концепції багаторівневості передбачає співпрацю та взаємодію, узгодженість та координованість дій з місцевим бізнесом, громадськими організаціями задля забезпечення стійкості критичної інфраструктури громад. А також, включає використання зв'язків з сусідніми громадами для швидкого обміну ресурсами, досвідом та найкращими практиками в умовах воєнного стану. Вказано, що запровадження концепції багаторівневості на рівні територіальних громад покликане забезпечити превентивне та антикризове управління загрозами та ризиками, що застосовуватиметься у сфері захисту найважливіших об'єктів критичної інфраструктури. Доведено, що забезпечення стійкості функціонування критичної інформаційної інфраструктури в умовах воєнного стану, зокрема, забезпечення інформаційної безпеки, перебуває в прямій залежності від синхронізації дій органів публічної влади на всіх рівнях, державних структур та інститутів громадянського суспільства, приватного сектору, органічного поєднання вертикальних та горизонтальних зв'язків з метою надання виваженої і правдивої інформації як з офіційних джерел, так і соціальних мереж.

**Ключові слова:** багаторівневе врядування, концепція багаторівневості, інформаційна безпека, критична інфраструктура, стійкість, ефективність, територіальні громади, умови воєнного стану.

**Prykhodchenko Liudmyla Leonidivna** Doctor of Science in Public Administration, Professor, Odesa, tel.: (066) 761 8142, https://orcid.org/0000-0002-6454-6729

**Dulina Jksana Vasylivna** Candidate of Juridical Sciences ( Ph.D.), Associated prof., Odesa, tel.: (067) 484 73 94, https://orcid.org/0000-0002-1009-558X

**Lesyk Olena Vasylivna** PhD in public administration, Associated prof., Odesa, tel.: (066) 448 4777, https://orcid.org/0000-0003-1542-284X

## ENSURING THE RESILIENCE OF CRITICAL INFRASTRUCTURE AND INFORMATION SECURITY AT THE LEVEL OF TERRITORIAL COMMUNITIES UNDER MARTIAL LAW THROUGH THE PRISM OF OF MULTILEVELNESS

**Abstract.** The sphere of critical infrastructure (CI) ranks second in terms of the amount of damage caused by the war, so ensuring its resilience at all levels of the public administration system seems possible if the concept of multilevelness is introduced. This, in turn, necessitates addressing the problematic issues of protecting systems, facilities and information resources that are critical for the functioning of society, socio-economic and environmental development of the state, and, in general, for ensuring national security. The principles of the concept of multilevelness provide for the use of tools of intra- and inter-level interaction to exercise a significant set of powers to manage funds and involve third parties in the governance process at the local level, represented by territorial communities and local state administrations. Namely, the functioning of critical infrastructure facilities under martial law and the effective formation and management of information flows. The article analyzes the issues of ensuring the resilience of critical infrastructure and information security at the level of territorial communities under martial law in Ukraine, based on the concept of multi-level governance. It is determined that the priorities of governance at the local level in the field of information security and critical infrastructure resilience during the legal regime of martial law should be the use of adaptive community management, in which the process of making and implementing decisions on CI resilience and security is characterized by the involvement of all stakeholders, transparency, and the desire for consensus. It is emphasized that the introduction of the concept of multilevel involves cooperation and interaction, coherence and coordination of actions with local businesses and public organizations to ensure the resilience of critical infrastructure of communities. It also includes the use of ties with neighbouring communities for the rapid exchange of resources, experience and best practices under martial law. It is indicated that the introduction of the concept of multilevelness at the level of territorial communities is intended to ensure preventive and crisis management of threats and risks, which will be used in the field of protection of the most important critical infrastructure facilities. It is proved that ensuring the sustainability of the critical information infrastructure under martial law, in particular, ensuring information security, is directly dependent on the synchronization of actions of public authorities at all levels, government agencies and civil society institutions, the private sector, and an organic combination of vertical and horizontal links in order to provide balanced and truthful information from both official sources and social networks.

**Keywords:** multilevel governance, concept of multilevelness, information security, critical infrastructure, resilience, efficiency, territorial communities, martial law.

**Постановка проблеми.** Глобальні тенденції щодо посилення загроз природного та техногенного характеру, підвищення рівня терористичних загроз, збільшення кількості й

ускладнення кібератак, а також пошкодження інфраструктурних об'єктів в Україні внаслідок збройної агресії Російської Федерації актуалізують потребу у нагальному розв'язанні проблемних питань захисту систем, об'єктів і ресурсів, які є критично важливими для функціонування суспільства, соціально-економічного та екологічного розвитку держави, в цілому для забезпечення національної безпеки. Це пояснюється тим, що сфера критичної інфраструктури (КІ) знаходиться на другому місці за сумою збитків, завданих внаслідок війни. Так, за оцінкою аналітичної команди Київської школи економіки, оцінка прямих фізичних пошкоджень (збитків), завданих інфраструктурі України воєнними діями, на початок січня 2024 року сягнула майже $155 млрд, з яких 28% – це об'єкти енергетики і транспорту [7]. Через бойові дії продовжує зростати сума прямих збитків від зруйнованої інфраструктури енергетичної галузі, попередньо це було $9 млрд.

Органи місцевого самоврядування, як найнижчий рівень врядування, є найбільш наближеними до відповідного об'єкта критичної інфраструктури та займаються вирішенням проблемних питань, що виникають. Така ситуація є наслідком того, що в межах системи багаторівневого врядування відбувається перерозподіл інституційних повноважень, що, відповідно, визначає нову конфігурацію владних відносин в публічному управлінні. Насамперед всього, це відбувається через те, що фокусування виключно на формальних державних інститутах втрачає свою актуальність у світлі встановлення нової системи взаємовідносин між суспільством і державою, а межі між ними тяжіють до умовності. Різні рівні публічної влади стають все більш взаємозалежними та взаємовідповідальними, а колективні рішення приймаються без будь-якого ієрархічно домінуючого інституту [16, 120]. Відтак, застосування інструментів внутрішньорівневої та міжрівневої взаємодії набувають особливого значення з точки зору необхідності забезпечувати ефективність діяльності усіх акторів багаторівневого врядування. При цьому, слід зазначити, саме на місцевому рівні, який представляють територіальні громади та місцеві державні адміністрації, органи публічної влади наділені значним комплексом повноважень щодо розпорядження коштами й залучення третіх осіб до процесу врядування. Оскільки консолідація зусиль усіх зацікавлених сторін шляхом посилення багаторівневого діалогу, застосування консультаційного механізму сприяють розбудові сталості системи захисту об'єктів критичної інфраструктури у протистоянні численним викликам та загрозам, обумовлених війною Росії проти України.

Крім того, органи публічної влади покликані повинні забезпечувати безпосередній та безперебійний доступ громадян до інформації у будь-який час, реалізуючи їх конституційні права на отримання в законний спосіб інформації для розвитку фізичної, духовної та інтелектуальної сфер життя а також захист інформації, яка може гарантувати їх особисту безпеку [9, ст. 34]. Тобто, на забезпечення інформаційних прав та свобод суспільства, з врахуванням захисту інформаційної безпеки держави в умовах воєнного стану, впливає налагодженість системи зв'язку (стратегічні комунікації як система внутрішніх відносин) з громадськістю країни та високий рівень інформаційної взаємодії із усіма зацікавленими сторонами публічно-приватного партнерства. Водночас, друга частина вказаної статті зазначає: «здійснення цих прав може бути обмежено законом у інтересах національної безпеки, територіальної цілісності або громадського порядку для запобігання заворушенням або злочинам, для збереження здоров'я населення, для захисту репутації або прав інших осіб, для уникнення розголошення конфіденційної інформації або для підтримання авторитету та неупередженості правосуддя». Відтак, забезпечення інформаційної безпеки визначається не тільки інтересами держави, а й інтересами особи в контексті забезпечення її прав і свобод.

Територіальні громади, як первинна, самостійна ланка адміністративно-територіального утворення, покликані не тільки забезпечувати конституційне право громадян на правдиву інформацію, але й дбати про її доступність , цілісність даних, конфіденційність і надійність збереження. Тобто, ефективно формувати інформаційні потоки та управляти ними, оскільки в сучасних умовах розбудови інформаційного суспільства обмеження джерел інформації не забезпечує формування потрібного владі інформаційного поля, а має наслідком його створення

за рахунок неофіційних джерел, як один із наслідків розширення горизонтальних зав'язків у суспільстві [20]. Тим паче, коли мова про функціонування об'єктів критичної інфраструктури в умовах воєнного стану. Адже питання інформаційної безпеки та культури в умовах війни є питанням виживання людини, суспільства та держави.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Наукові дослідження, присвячені питанням багаторівневого врядування є одними з найбільш затребуваних, не втрачають своєї актуальності, оскільки розкривають проблематику взаємодії держави, представників бізнес-сектору та громадянського суспільства у вирішенні питань місцевого значення. Значний внесок у дослідження засад демократичного врядування на місцевому рівні зробили такі вчені, як І. Дегтярьова, М. Іжа, П. Надолішній, С. Саханєнко, О. Петроє, І. Ніколіна, В. Мережко [1, 2, 3, 11], які розглядали оновлені підходи до сутності та особливостей використання концепції багаторівневого врядування на різних рівнях, та з врахуванням специфіки застосування у різних сферах. Щодо теоретичного осмислення критичної інфраструктури як об'єкта державного управління висвітлені, то певні засади представлені у роботах Я.О. Страхніцького, О.І. Яременко [15]. Зокрема, проблематиці нормативно-правового регулювання та впровадження державної політики у сфері захисту національної критичної інфраструктури в Україні, присвятили свої наукові праці вітчизняні вчені О.М. Суходоля , С.С. Теленик, Д.Г. Бобро, С.П. Іванюта, С.І. Кондратов, Р.В. Плахотнюк [2, 12, 18] та інш.

Особливості забезпечення інформаційної безпеки під час війни та військового стану (як власне і базових засад), активно вивчають: К. Бєлякова, М. Дзямулич, О. Добрянська, О. Косілова, Г. Ю. Ніколаєць, Онкович, А. Русакевич, Д.Смотрич, В. Терещенко, Т. Ткачук, М. Швець [4, 13, 14, 20]. При цьому дослідники свою увагу концентрують саме на вирішенні головних завдань щодо подолання та протидії інформаційним загрозам.

Проте, незважаючи на досить значну кількість наукових публікацій за кожним із вказаних напрямків, поки бракує системних досліджень використання інтегрованого підходу до розбудови багаторівневого врядування системи стійкості критичної інфраструктури на місцевому рівні саме з точки зору забезпечення інформаційної безпеки.

**Мета статті –** дослідження питання забезпечення стійкості критичної інфраструктури та інформаційної безпеки на рівні територіальних громад в умовах воєнного стану в Україні на засадах концепції багаторівневого врядування.

**Виклад основного матеріалу.** Відповідно до Директиви Ради Європейського Союзу [5, ст.2] «критична інфраструктура» означає об'єкт, систему, або її частину, розташовану в державах-членах, що є суттєвою для підтримки життєво важливих громадських функцій, здоров'я, безпеки, захищеності, економічного або соціального добробуту населення, пошкодження або знищення якої матиме істотний вплив у державі-члені через неспроможність такої інфраструктури підтримувати згадані функції». Це визначення лягло в основу Постанов Кабінету Міністрів України (від 23.08.2016 № 563, від 09.10.2020 № 1109) та й, власне кажучи, Закону України «Про критичну інфраструктуру» (від 16.11.2021 № 1882-IX), де наголос робиться на тому, що це – сукупність об'єктів критичної інфраструктури. Однак, вивчати її функціонування, здійснювати аналіз та намагатися надати рекомендації щодо збереження та захисту критичної інфраструктури як невід'ємної складової національної безпеки держави, не видається можливим. Тому науковці у своїх публікаціях намагаються додати змістовних характеристик, аби мати можливість якомога повніше передати сутність дефініції. Ми ж у своєму дослідженні скористаємося напрацюваннями О.П. Єрменчука, який під критичною інфраструктурою розуміє систему важливих об'єктів національної інфраструктури, що забезпечують стале функціонування енергетики, транспорту та зв'язку, банків та фінансових установ, системи інформаційних технологій та телекомунікацій, продовольчої галузі, системи охорони здоров'я, а також галузей комунального господарства тощо. Вони є важливими для успішного функціонування та розвитку економіки, забезпечення безпеки суспільства та держави, можуть призвести до значних матеріальних збитків, незворотні людських жертв та витрат. Крім того, виведення їх з ладу, руйнування чи знищення негативно позначиться на національній безпеці або обороні України [6, с. 153].

Воєнний стан на території України, внаслідок збройної агресії російської федерації, триває вже майже три роки. За цей час не тільки проявилися, але й значно посилилися тенденції до посилення загроз природного та техногенного характеру, підвищення рівня терористичних загроз, збільшення кількості та підвищення складності кібератак, а також пошкодження інфраструктурних об'єктів [10]. З врахуванням того, що порушення життєво важливих функцій або послуг (урядування та надання найважливіших публічних (адміністративних) послуг, енергозабезпечення, водопостачання та водовідведення, продовольче забезпечення, охорона здоров'я, інформаційні послуги, фінансові послуги, транспортне забезпечення, оборона, правопорядок, здійснення правосуддя, цивільний захист населення та територій, служби порятунку тощо), призводить до негативних наслідків для населення та національної безпеки України, питання захисту систем, об'єктів і ресурсів, які є критично важливими для функціонування суспільства, соціально-економічного розвитку держави стають першочерговими у діяльності органів публічної влади на всіх рівнях, без винятку.

Аналізуючи сучасну структурно-функціональну складову державної політики у сфері захисту КІ в Україні, відзначимо, що на практиці маємо ряд паралельно функціонуючих систем:

– Єдина державна системи цивільного захисту,
– Єдина державна система запобігання, реагування і припинення терористичних актів та мінімізації їх наслідків,
– Державна система фізичного захисту,
– Національна система кібербезпеки.

По-суті, вказані системи, які створені для захисту життєво важливих для держави об'єктів від окремих видів загроз, діють паралельно, вирішуючи низку нагальних проблемних питань через те, що відомчі підходи до розв'язання безпекових проблем на всіх рівнях врядування домінують [15, с. 116]. В наявності маємо не тільки неузгодженість та нескоординованість дій, що неминуче позначається на розподілі відповідальності за захист об'єктів та систем, критично важливих для існування держави, захисту національних інтересів, забезпечення безпеки населення та довкілля. Але, також і досить часто паралелізм і дублювання функцій уповноважених органів, відповідно, і неефективність використання всіх видів ресурсів, що є у розпорядженні.

Щодо місцевого рівня, то Хартія багаторівневого врядування в Європі передбачає скоординовані зусилля з боку ЄС, держав-членів та місцевих і регіональних органів влади, засновані на партнерстві та спрямовані на розробку й реалізацію політики ЄС. В угоді про асоціацію між Україною та ЄС [18], також зазначено (Глава 27 «Транскордонне та регіональне співробітництво» Стаття 446), що сторони сприяють взаєморозумінню та двосторонньому співробітництву у сфері регіональної політики щодо методів формування та реалізації регіональних політик, зокрема багаторівневого управління та партнерства регіональними та місцевими органами влади, соціально-економічними утвореннями та представниками громадянського суспільства. Тобто, з врахуванням базових засад концепції багаторівневості, слід розуміти, що на практиці багаторівневе врядування передбачає не простий перерозподіл повноважень між різними рівнями прийняття рішень, а прийняття узгоджених рішень багаторівневими неієрархічними установами із залученням недержавних акторів.

Проте, аналіз вітчизняної практики показує, що на місцевому рівні адаптивність системи захисту КІ, її здатність забезпечувати виживання, а також застосування інноваційних рішень перебуває не на належному рівні. Відповідно до Закону «Про правовий режим воєнного стану» [8], спрямування, координацію та контроль за діяльністю місцевих органів влади з питань захисту КІ здійснює Генеральний штаб Збройних Сил України. З метою захисту об'єктів критичної інфраструктури військове командування разом із військовими адміністраціями може:

– встановлювати охорону об'єктів КІ та об'єктів, що забезпечують життєдіяльність населення, і вводити особливий режим їх роботи;
– запроваджувати трудову повинність для працездатних осіб, не залучених до роботи в оборонній сфері та захисту КІ з метою виконання робіт, що мають оборонний характер забезпечення функціонування національної економіки та захисту КІ.

У межах своїх повноважень військові адміністрації населених пунктів здійснюють делеговані повноваження органів виконавчої влади, можуть встановлювати посилену охорону об'єктів КІ та об'єктів, які забезпечують життєдіяльність населення [21].

Як це реалізується на практиці? Не вміння та підчас і небажання керівників органів публічної влади співпрацювати та взаємодіяти продукують внутрішні суперечності та неузгодженість діяльності, організаційний та функціональний дуалізм, а конкуруюча компетенція іноді призводить до латентного протистояння управлінських структур різних рівнів, а то й до адміністративних конфліктів при ухваленні та реалізації управлінських рішень на місцевому рівні. Крім того, наявність у складі інфраструктури територіальних громад як комерційних, так і некомерційних організацій, а також наявність у складі інфраструктурних підрозділів природних монополій і підрозділів, у яких можлива конкуренція, різноманіття форм власності та організаційно-правового статусу господарювання також виступають бар'єрами на шляху належного врядування.

Якщо ж проаналізувати ключові сектори КІ у громадах, які безпосередньо впливають на забезпечення військових операцій, та захист яких вважається пріоритетним в умовах воєнного стану – енергетика і транспорт, то варто цілком погодитися з думкою О. Шевченка [19], який доцільно вважає, що в умовах воєнного стану саме в цих секторах на рівні громад вкрай актуальним стало адаптивне управління. Очевидно, що адаптація керівників територіальних громад до умов війни передбачає значні зміни, пов'язані з вчасним визначенням, адекватним оцінюванням та інтерпретацією тенденцій, що провокують зміни у зовнішньому середовищі. Відповідно, їх діяльність сфокусована на постійному моніторингу середовища функціонування, а досвід, професійна компетентність впливає на здатність визначати першочергові проблеми, ефективність їх вирішення.

Стосовно поняття «стійкість», то варто зазначити, що на часі під нею розуміється здатність системи (об'єкта управління) витримувати суттєві збурення за допустимого рівня погіршення проєктних параметрів системи і відновлюватися за прийнятний період часу, рівень ризиків і втрат [12]. Відтак, відсутнє чітке уніфіковане розуміння предмету забезпечення стійкості – зокрема, про що йдеться, коли говориться про забезпечення стійкості «системи», «об'єкта» або ж стійкості «функції», «послуги», «процесу». Так, Олександр Суходоля пропонує виходити із системного підходу до здійснення управлінської діяльності, розуміючи «стійкість» як емерджентну властивість системи, сформовану внаслідок взаємодії її окремих елементів/складових, які виконують визначене їм функціональне призначення у рамках цілісної системи. Тож застосування «стійкості» до об'єктів, систем, інфраструктури також має розумітись через призму функціональності (як доданої цінності, виробленої внаслідок взаємодії між функціонально визначеними елементами системи, так і її взаємодії як функціонально визначеного елемента більшої системи). Мається на увазі, що саме такий підхід орієнтує на «майбутнє» існування самої системи, аж до повної зміни її елементів чи структури (трансформації системи).

Якщо взяти для прикладу розгляд функціонування критичної інформаційної інфраструктури в умовах воєнного стану, то в галузі інформаційних технологій було продемонстровано дуже сталу стійкість під час війни, яка й досі «працює» на забезпечення національної безпеки, а саме інформаційної. Так, зокрема, ІТ-сфера дуже швидко адаптувалась до умов воєнного стану, здійснивши релокацію персоналу та забезпечивши безперебійність робочого процесу та робочого місця через створення безпечних умов праці для робітників цій сфери [13]. Інтеграція нових сучасних інформаційних технологій у вітчизняні бізнес-процеси на всіх рівнях при формування глобальної цифрової економіки з іншими країнами як Європи так і країнами світу, є відображенням тенденції, що проявилася в останні п'ять років. Вона обумовлена тим, що сучасні інформаційні та цифрові технології повинні впроваджуватись до економіки країни на всіх рівнях та підкріплюватись нормативно-правовими актами, які б дозволили реалізовувати нові технології [4]. В умовах постійних ударів та руйнувань енергетичної інфраструктури все-таки вдалося забезпечувати доступ до електроенергії та практично безперебійного Інтернет

зв'язку, зокрема, за допомогою використання послуг супутникової мережі «Старлінку» та великої кількості генераторів та павербанків.

Для захисту інформації та забезпечення інформаційної безпеки, критичної інформаційної інфраструктури органи публічної влади, державні структури здійснюють низку заходів, які можна виокремити у дві великі групи [14, с.117]:

– захист інформаційних систем від пошкодження та інформації від витоку та перехоплення;

– захист психіки особового складу від цілеспрямованого інформаційно-психологічного впливу.

Відповідно, для того, аби така діяльність була ефективною та результативною, вказані заходи мають здійснюватися комплексно, на основі нових наукових розробок і програмних продуктів. Оскільки це не лише захист систем зв'язку, радіоелектронний захист чи захист інформації, яка становить державну або військову таємницю, від витоку чи умисного розкрадання, а й свідома дезінформація противника, запобігання навмисного психологічного впливу та корекція інформації, тощо. І тут мова не тільки про створення окремих підрозділів, що працюють у сфері інформаційної безпеки (на часі існують інститути і відповідні аналітичні центри), але й про те, що повномасштабна війна актуалізувала горизонтальні зв'язки між громадянами, оскільки зростає нагальна потреба прискореного обміну актуальною інформацією. І зміни, які були внесені до нормативно-правових актів з урахуванням реалій війни, стосуються:

– регулювання окремих аспектів інформації, правовідносин щодо заборони розповсюдження певної інформації з урахуванням її суспільно небезпечного характеру;

– врегулювання важливих моментів щодо технічного запису інформації в умовах воєнного стану;

– встановлення або посилення відповідальності за поширення певної інформації;

– регламентування процесуальних дій щодо отримання інформації.

Однак, на разу, вони не охоплюють весь спектр заходів, необхідних для створення стійкого захисту від інформаційного впливу, який здатний посилити напруженість або дестабілізувати суспільно-політичну обстановку. Тому видається доцільним вести мову про необхідність синхронізації дій органів публічної влади на всіх рівнях, державних структур та інститутів громадянського суспільства, приватного сектору. Формат телемарафону та сприяння розвитку окремих Telegram-каналів не здатні забезпечити стійкий та виважений зворотній зв'язок між територіальними громадами, органами державної виконавчої влади і громадянами, що змушує останніх шукати альтернативні джерела інформації із поглибленням та розширенням горизонтальних зв'язків через брак виваженої і правдивої інформації з офіційних джерел. І на прикладі результатів проведених соціологічних опитувань ми спостерігаємо загальне зменшення довіри до влади. І це вкотре переконує в тому, що кордонів для ведення інформаційної війни не існує.

**Висновки.** Таким чином, пріоритетами врядування на місцевому рівні у сфері забезпечення інформаційної безпеки та стійкості критичної інфраструктури у період правового режиму воєнного стану має стати застосування адаптивного управління територіальною громадою, за якого процес прийняття та реалізації рішень щодо стійкості та безпеки КІ характеризуються залученням усіх зацікавлених сторін, прозорістю, та прагненням до консенсусу. Зокрема, це передбачає співпрацю та взаємодію, узгодженість та координованість дій з місцевим бізнесом, громадськими організаціями задля забезпечення стійкості КІ громад. А також, включає використання зв'язків з сусідніми громадами для швидкого обміну ресурсами, досвідом та найкращими практиками в умовах воєнного стану. Запровадження концепції багаторівневості на рівні територіальних громад покликане забезпечити превентивне та антикризове управління загрозами та ризиками, що застосовуватиметься у сфері захисту найважливіших об'єктів КІ.

Стосовно забезпечення стійкості функціонування критичної інформаційної інфраструктури в умовах воєнного стану, забезпечення інформаційної безпеки, то вона перебуває в прямій залежності від синхронізації дій органів публічної влади на всіх рівнях, державних структур та інститутів громадянського суспільства, приватного сектору, органічного поєднання вертикальних та горизонтальних зв'язків з метою надання виваженої і правдивої інформації як з офіційних джерел, так і соціальних мереж.

***Література:***

1. Багаторівневе управління (multi-level governance) в умовах модернізації публічної влади і становлення демократичного врядування в Україні: колективна монографія / уклад. : М. М. Іжа, П. І. Надолішній, Л. Л. Приходченко, С. Є. Саханенко та ін. ; за заг. ред. Л. Л. Приходченко. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2020. – 480 с. URI:http://dspace.opu.ua/jspui/handle/123456789/12787

2. Бобро Д. Г., Іванюта С. П., Кондратов С. І., Суходоля О. М. Організаційні та правові аспекти забезпечення безпеки і стійкості критичної інфраструктури України: аналіт. доп. за заг. ред. О. М. Суходолі. К.: НІСД, 2019. 224 с.

3. Дегтярьова І.О. Багаторівневе регіональне врядування та багаторівневе регіональне управління: аналіз співвідношення сутнісних характеристик. *Держава та регіони: Серія: Державне управління*, 2016, 2 (54) С. 132-137 URI:http://www.pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2016/27.pdf

4. Дзямулич М. І, Вплив сучасних інформаційних систем і технологій на формування цифрової еконо-міки. Економічний форум: канд. економ. наук: Луцьк, 2022. С. 2–9

5. ДИРЕКТИВА РАДИ 2008/114/ЄС від 8 грудня 2008 року про ідентифікацію і визначення європейських критичних інфраструктур та оцінювання необхідності покращення їх охорони та захисту. Офіційний вісник Європейського Союзу L 345/75 https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_002-08/ed20081208#n41

6. Єрменчук О.П. Основні підходи до організації захисту критичної інфраструктури в країнах Європи: досвід для України: монографія. Дніпро: Дніпропетр. держ. ун-т внутр. справ, 2018. С. 153-154.

7. Загальна сума збитків, завдана інфраструктурі України, зросла до майже $155 млрд — оцінка KSE Institute станом на січень 2024 року. Kyiv School of Economics. https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalna-suma-zbitkiv-zavdana-infrastrukturi-ukrayini-zrosla-do-mayzhe-155-mlrd-otsinka-kse-institute-stanom-na-sichen-2024-roku/

8. Про правовий режим воєнного стану: Закон України прийнятий 12 травня 2015 року № 389-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text (дата звернення: 26.11.2024).

9. Конституція України: прийнята на V сесії Верховної Ради України 28.06.1996 р. № 254к/96 ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ 254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80 (дата звернення: 26.11.2024).

10. Місцеве самоврядування як чинник стійкості тилу : аналіт. доп. / [В. Г. Потапенко, В. О. Баранник, Н. В. Бахур та ін.] ; за ред. В. Г. Потапенка. – Київ : НІСД, 2023. – 54 с. – https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2023.02

11. Ніколіна І.І. Мережко В.М. Теоретичні аспекти розбудови належного врядування на місцевому рівні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. Том 33 (72) . № 6. 2022 С.134-137 URL:https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/6_2022/20.pdf

12. Олександр Суходоля. Для перемоги потрібна управлінська революція: функціонально-орієнтований підхід має замінити галузевий феодалізм. Національний інститут стратегічних досліджень : Дослідження. 24.06.2022. https://niss.gov.ua/doslidzhennya/natsionalna-bezpeka/dlya-peremohy-potribna-upravlinska-revolyutsiya-funktsionalno

13. Русакевич А. Інформаційна безпека в умовах воєнного стану у аспекті захисту інформаційних прав громадян Law. State. Technology, Вип. 2, 2024, С.58 – 62 https://journals.politehnica.dp.ua/index.php/lst/article/view/603/535

14. Смотрич Д.В., Браілко Л. Інформаційна безпека в умовах воєнного стану. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету: Серія ПРАВО. Випуск 77: частина 2, 2023. С. 121 – 127

15. Страхніцький Я. О. Структурно-функціональна характеристика державної політики у сфері захисту критичної інфраструктури в Україні. Публічне управління та митне адміністрування. № 4 (35), 2022 С. 112-117 URL: http://212.1.86.13/jspui/bitstream/123456789/5360/1/17.pdf

16. Суворов В.П. Багаторівневе управління в контексті реалізації європейських політик щодо розбудови України на субнаціональному рівні. *Державне будівництво.* No 1 (33). 2023. С. 119 – 131. URL:https://periodicals.karazin.ua/db/article/view/22956/20999

17. Суходоля О. Нова директива ЄС щодо стійкості критичної інфраструктури (CER DIRECTIVE).Центр безпекових досліджень НІСД URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-04/az_eu-cer_12042023.pdf

18. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони [Електронний ресурс] https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text

19. Шевченко О. Використання ситуаційного підходу в управлінні стійкістю територіальних громад. *Публічне управління та адміністрування, Вісник Дніпровської академії неперервної освіти,* 2023, № 2 (5) С.31-34 URL: file:///C:/Users/User/Downloads/116-Article%20Text-210-1-10-20231225%20(1).pdf

20. Юрій Ніколаєць. Державна інформаційна політика України в умовах повномасштабного воєнного вторгнення Російської Федерації: суспільно-мобілізаційний потенціал і ефективність. Політичні дослідження. № 1 (7). 2024. С. 42 – 67

21. Modernization of the system of public management and administration in Ukraine: the experience of the Republic of Latvia: SECTION 5. Features of the current state policy in the sphere of protection of critical infrastructure in the conditions of war in Ukraine (Strahnitskyi Ya. O.). Scientific monograph. Riga, Latvia : “Baltija Publishing”, 2023. 232 p. URL: https://doi.org/10.30525/978-9934-26-279-1-5

***References:***

1. Izha, M. M., Nadolishnii, P. I., Prykhodchenko L. L., & Sakhanenko, S. Ye. (2020) *Bahatorivneve upravlinnia (multi-level governance) v umovakh modernizatsii publichnoi vlady i stanovlennia demokratychnoho vriaduvannia v Ukraini [Multi-level governance in the context of the modernization of public power and the establishment of democratic governance in Ukraine*]. Odesa: ORIDU NADU [in Ukrainian].

2. Bobro D. H., Ivaniuta S. P., Kondratov S. I., & Sukhodolia O. M. *Orhanizatsiini ta pravovi aspekty zabezpechennia bezpeky i stiikosti krytychnoi infrastruktury Ukrainy: analit. dop. [Organizational and legal aspects of ensuring the safety and stability of critical infrastructure of Ukraine: analyst. add*]. K.: NISD [in Ukrainian].

3. Dehtiarova I.O. Bahatorivneve rehionalne vriaduvannia ta bahatorivneve rehionalne upravlinnia: analiz spivvidnoshennia sutnisnykh kharakterystyk [ Multilevel regional governance and multilevel regional management: analysis of the ratio of essential characteristics].*Derzhava ta rehiony: Seriia: Derzhavne upravlinnia - State and regions: Series: State administration*, 2(54), 132-137. Retrieved from http://www.pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2016/27.pdf [in Ukrainian].

4. Dziamulych M. I & Shmatkovska T. (2022). Vplyv suchasnykh informatsiinykh system i tekhnolohii na formuvannia tsyfrovoi ekonomiky [The influence of modern information systems and technologies on the formation of the digital economy]. *Ekonomichnyi forum - Economic Forum*, 2, 2-8 [in Ukrainian].

5. Dyrektyva Rady 2008/114/IeS vid 8 hrudnia 2008 roku pro identyfikatsiiu i vyznachennia yevropeiskykh krytychnykh infrastruktur ta otsiniuvannia neobkhidnosti pokrashchennia yikh okhorony ta zakhystu. [Council Directive 2008/114/EC of December 8, 2008 on the identification and

determination of European critical infrastructures and assessment of the need to improve their protection and protection].(2008).*Ofitsiinyi visnyk Yevropeiskoho Soiuzu L 345/75 - Official Journal of the European Union L 345/75* Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_002-08/ed20081208#n41 [in Ukrainian].

6. Yermenchuk O.P. (2018). *Osnovni pidkhody do orhanizatsii zakhystu krytychnoi infrastruktury v krainakh Yevropy: dosvid dlia Ukrainy [Basic approaches to the organization of critical infrastructure protection in European countries: experience for Ukraine*]. Dnipro: Dnipropetr. derzh. un-t vnutr. sprav. [in Ukrainian].

7. Zahalna suma zbytkiv, zavdana infrastrukturi Ukrainy, zrosla do maizhe $155 mlrd — otsinka KSE Institute stanom na sichen 2024 roku. [ *The total amount of damage caused to the infrastructure of Ukraine has increased to almost $155 billion — KSE Institute estimate as of January 2024*] Retrieved from https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalna-suma-zbitkiv-zavdana infrastrukturi-ukrayini-zrosla-do-mayzhe-155-mlrd-otsinka-kse-institute-stanom-na-sichen-2024-roku/ [in Ukrainian].

8. *Pro pravovyi rezhym voiennoho stanu: Zakon Ukrainy pryiniatyi 12 travnia 2015 roku № 389-VIII [ On the legal regime of martial law: Law of Ukraine adopted on May 12, 2015 No. 389-VIII*] Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text

9. *Konstytutsiia Ukrainy: pryiniata na V sesii Verkhovnoi Rady Ukrainy 28.06.1996 r. № 254k/96-VR. [Constitution of Ukraine: adopted at the 5th session of the Verkhovna Rada of Ukraine on June 28, 1996. No. 254k/96-VR]* Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text

10. Potapenko, V. H., Barannyk, V. O., & Bakhur, N. V. (2023). *Mistseve samovriaduvannia yak chynnyk stiikosti tylu : analit. dop. [Local self-government as a factor in the stability of the rear: analyst. add.*]. Kyiv : NISD Retrieved from https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2023.02 [in Ukrainian].

11. Nikolina I.I. & Merezhko V.M. (2022). Teoretychni aspekty rozbudovy nalezhnoho vriaduvannia na mistsevomu rivni [Theoretical aspects of building good governance at the local level]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriia: Publichne upravlinnia ta administruvannia - Academic notes of TNU named after V.I. Vernadsky. Series: Public management and administration*, T. 33(72), 6, 134-137 Retrieved from https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/6_2022/20.pdf [in Ukrainian].

12. Oleksandr Sukhodolia (2022). *Dlia peremohy potribna upravlinska revoliutsiia: funktsionalno-oriientovanyi pidkhid maie zaminyty haluzevyi feodalizm [ Victory requires a management revolution: a functionally oriented approach must replace sectoral feudalism]*. Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen : Doslidzhennia. National Institute of Strategic Studies: Research Retrieved from https://niss.gov.ua/doslidzhennya/natsionalna-bezpeka/dlya-peremohy-potribna-upravlinska-revolyutsiya-funktsionalno [in Ukrainian]

13. Rusakevych A. (2024). Informatsiina bezpeka v umovakh voiennoho stanu u aspekti zakhystu informatsiinykh prav hromadian [Information security in the conditions of martial law in the aspect of protection of informational rights of citizens]. *Law. State. Technology*, 2, C.58 – 62 Retrieved from https://journals.politehnica.dp.ua/index.php/lst/article/view/603/535 [in Ukrainian].

14. Smotrych, D.V., & Brailko L. (2023). Informatsiina bezpeka v umovakh voiennoho stanu [Information security in the conditions of martial law]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho Universytetu: Seriia PRAVO - Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University: PRAVO Series,* 77 (2), 121-127 [in Ukrainian].

15. Strakhnitskyi Ya. O. (2022). Strukturno-funktsionalna kharakterystyka derzhavnoi polityky u sferi zakhystu krytychnoi infrastruktury v Ukraini [ Structural and functional characteristics of state policy in the field of critical infrastructure protection in Ukraine]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia - Public administration and customs administration,* 4 (35), 112-117 Retrieved from http://212.1.86.13/jspui/bitstream/123456789/5360/1/17.pdf [in Ukrainian].

16. Suvorov V.P. (2023). Bahatorivneve upravlinnia v konteksti realizatsii yevropeiskykh polityk shchodo rozbudovy Ukrainy na subnatsionalnomu rivni [Multilevel management in the context

of the implementation of European policies on the development of Ukraine at the subnational level ]. *Derzhavne budivnytstvo - State construction*, 1 (33), 119-131 Retrieved from https://periodicals.karazin.ua/db/article/view/22956/20999 [in Ukrainian].

17. Sukhodolia O. (2023). *Nova dyrektyva YeS shchodo stiikosti krytychnoi infrastruktury (CER DIRECTIVE) [ The new EU directive on the sustainability of critical infrastructure (CER DIRECTIVE)]*. Tsentr bezpekovykh doslidzhen NISD Retrieved from https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-04/az_eu-cer_12042023.pdf [in Ukrainian].

18.Uhoda pro asotsiatsiiu mizh Ukrainoiu, z odniiei storony, ta Yevropeiskym Soiuzom, Yevropeiskym spivtovarystvom z atomnoi enerhii i yikhnimy derzhavamy-chlenamy, z inshoi storony [*Association Agreement between Ukraine, on the one hand, and the European Union, the European Atomic Energy Community and their member states, on the other hand*] Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text[in Ukrainian].

19. Shevchenko O. (2023) Vykorystannia sytuatsiinoho pidkhodu v upravlinni stiikistiu terytorialnykh hromad [Vykorystannia sytuatsiinoho pidkhodu v upravlinni stiikistiu terytorialnykh hromad]. *Publichne upravlinnia ta administruvannia, Visnyk Dniprovskoi akademii neperervnoi osvity - Public management and administration, Bulletin of the Dnipro Academy of Continuing Education*, 2, 229-241 Retrieved from file:///C:/Users/User/Downloads/116-Article%20Text-210-1-10-20231225%20(1).pdf [in Ukrainian].

20. Nikolaiets Yu.(2024). Derzhavna informatsiina polityka Ukrainy v umovakh povnomasshtabnoho voiennoho vtorhnennia Rosiiskoi Federatsii: suspilno-mobilizatsiinyi potentsial i efektyvnist [The state information policy of Ukraine in the conditions of a full-scale military invasion of the Russian Federation: social mobilization potential and effectiveness]. *Politychni doslidzhennia - Political studies*, 1 (7), 42-67 [in Ukrainian].

21. Strahnitskyi Ya. O. (2023). Features of the current state policy in the sphere of protection of critical infrastructure in the conditions of war in Ukraine. *Modernization of the system of public management and administration in Ukraine: the experience of the Republic of Latvia.* Scientific monograph. Riga, Latvia : “Baltija Publishing”. Retrieved from https://doi.org/10.30525/978-9934-26-279-1-5

*УДК 004.8:007-021.111(477)*

*https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-5(5)-192-200*

**Фасій Богдан Володимирович** кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри цивільного права, декан факультету судового та міжнародного права, Національний університет «Одеська юридична академія», м. Одеса, тел.: (063) 442-04-57, https://orcid.org/0000-0002-8715-930X

# РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ІНФОРМАЦІЙНИХ ВІЙНАХ ТА ПРОТИДІЇ ДЕЗІНФОРМАЦІЇ: ВИКЛИКИ ДЛЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

**Анотація.** Актуальність та своєчасність дослідження обумовлені зростанням загроз національній безпеці України через інформаційні війни та дезінформацію, що вимагає впровадження сучасних технологій штучного інтелекту для ефективної протидії цим викликам. У статті досліджено роль штучного інтелекту у сфері національної безпеки, зокрема його використання для протидії дезінформації та інформаційним загрозам. Штучний інтелект здатен виконувати важливі функції, такі як автоматизований аналіз великих масивів даних, ідентифікація неправдивої інформації, розпізнавання підроблених зображень та встановлення механізмів розповсюдження дезінформації.

В даному науковому дослідженні наголошується на важливості впровадження штучного інтелекту в Україні для зміцнення її обороноздатності та інформаційної безпеки. Зокрема, сучасні системи штучного інтелекту, такі як «COTA», що використовуються в Апараті РНБО України, є важливим елементом у забезпеченні аналізу та управління ризиками у сфері національної безпеки.

У статті надано рекомендації щодо подальшого розвитку штучного інтелекту в Україні з метою ефективного реагування на інформаційні загрози, а також для виявлення та нейтралізації дезінформаційних кампаній.

Провідними методами дослідження є діалектичний та системний методи, які дозволяють комплексно аналізувати роль штучного інтелекту у національній безпеці та протидії дезінформації. Діалектичний метод сприяє виявленню суперечностей і взаємодії між різними компонентами інформаційних воєн та їх впливу на суспільство, дозволяючи дослідити динаміку розвитку інформаційних загроз та шляхи їх нейтралізації. Системний метод забезпечує цілісний підхід до вивчення штучного інтелекту, його взаємодії з іншими елементами національної безпеки, таких як інформаційні, військові та правові аспекти. Він допомагає розглядати інформаційну безпеку як комплексну систему, що включає технологічні, організаційні та правові механізми, спрямовані на ефективну протидію дезінформаційним атакам.

Теоретична цінність дослідження полягає у розширенні наукового розуміння ролі штучного інтелекту в забезпеченні національної безпеки та протидії дезінформації, особливо в контексті інформаційних воєн. Практична цінність дослідження полягає у розробці рекомендацій для вдосконалення українських механізмів боротьби з дезінформацією та використання автоматизованих систем для зміцнення національної безпеки.

**Ключові слова**: штучний інтелект, національна безпека, дезінформація, інформаційні війни, автоматизовані системи, кібербезпека, розвідка, аналіз даних, інформаційні загрози, захист прав людини.

**Fasii Bohdan Volodymyrovych** candidate of legal sciences, associate professor, associate professor of the Department of Civil Law, Dean of the Faculty of Judicial and International Law of the National University "Odesa Law Academy", Odesa, tel.: (063) 442-04-57, https://orcid.org/0000-0002-8715-930X

# FASII B.V. THE ROLE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN INFORMATION WARS AND COUNTERING DISINFORMATION: CHALLENGES FOR THE NATIONAL SECURITY OF UKRAINE

**Abstract.** The relevance and timeliness of this research are driven by the growing threats to Ukraine's national security posed by information warfare and disinformation, necessitating the implementation of modern artificial intelligence technologies to effectively counter these challenges. The article examines the role of artificial intelligence in national security, particularly its use in combating disinformation and information threats. Artificial intelligence is capable of performing crucial functions such as automated analysis of large data sets, identifying false information, recognizing falsified images, and determining mechanisms for the dissemination of disinformation.

This study emphasizes the importance of implementing artificial intelligence in Ukraine to strengthen its defense and information security. Specifically, modern AI systems like "SOTA," used by the National Security and Defense Council of Ukraine, are essential tools for analyzing and managing risks in the national security domain. The article provides recommendations for further development of AI in Ukraine to effectively respond to information threats and to detect and neutralize disinformation campaigns.

The leading research methods are the dialectical and systematic methods, which allow for a comprehensive analysis of the role of artificial intelligence in national security and countering disinformation. The dialectical method facilitates the identification of contradictions and interactions between different components of information warfare and their impact on society, enabling an examination of the dynamics of information threats and ways to neutralize them. The systematic method offers a holistic approach to studying artificial intelligence, its interaction with other elements of national security, such as informational, military, and legal aspects. It helps to view information security as a complex system that includes technological, organizational, and legal mechanisms aimed at effectively countering disinformation attacks.

The theoretical value of this research lies in expanding the scientific understanding of the role of artificial intelligence in ensuring national security and countering disinformation, particularly in the context of information warfare. The practical value of the research is in developing recommendations to enhance Ukraine's mechanisms for combating disinformation and utilizing automated systems to strengthen national security.

**Keywords**: artificial intelligence, national security, disinformation, information warfare, automated systems, cybersecurity, intelligence, data analysis, information threats, human rights protection.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах глобалізації інформаційних технологій та швидкого розвитку комунікаційних засобів, питання інформаційної війни та дезінформації набуває особливого значення для національної безпеки України. В умовах постійних викликів з боку зовнішніх і внутрішніх агресорів, інформаційні війни стають важливим інструментом у геополітичній боротьбі, що вимагає від держави ефективних механізмів реагування. Дослідження ролі штучного інтелекту та його ролі в інформаційних війнах дозволяє глибше зрозуміти не лише технологічні аспекти, але й етичні, правові та соціальні виклики, які постають перед українським суспільством.

Значна роль дезінформації у формуванні суспільної свідомості та маніпуляції громадською думкою потребує активізації зусиль з боку держави для протидії цьому негативному явищу. Штучний інтелект, завдяки своїм потужним алгоритмам обробки даних та здатності до автоматизованого аналізу великих обсягів інформації, здатний забезпечити ефективні механізми виявлення, аналізу та спростування дезінформаційних кампаній. Тому вивчення його можливостей у дані сфері є надзвичайно актуальним для формування стратегії національної безпеки України.

Аналіз сучасних загроз, пов'язаних із використанням інформаційних технологій, виявляє наявність численних вразливих складових системи інформаційної безпеки України. Використання штучного інтелекту для протидії дезінформації дозволяє не лише оперативно реагувати на загрози, а й проактивно формувати інформаційний простір, що є важливим для збереження стабільності та безпеки країни. Зокрема, автоматизація процесів моніторингу інформаційних потоків і виявлення фейкових новин стає ключовим аспектом у боротьбі з інформаційними маніпуляціями.

Водночас, впровадження штучного інтелекту в сферу інформаційної безпеки викликає низку етичних і правових питань, які потребують всебічного аналізу. Зокрема, виникає необхідність у регулюванні використання технологій штучного інтелекту, аби запобігти їхньому зловживанню зловмисниками. Такі виклики зумовлюють потребу в адаптації українського законодавства до нових реалій, що зумовлює подальші дослідження в цій сфері, які допоможуть визначити найкращі практики та ефективні моделі регулювання.

З огляду на вищезазначене, дослідження ролі штучного інтелекту в інформаційних війнах та протидії дезінформації має не лише теоретичне, а й практичне значення для України. Розробка ефективних стратегій на основі новітніх технологій стане запорукою зміцнення національної безпеки, що, в свою чергу, сприятиме збереженню суверенітету та стабільності країни в умовах глобальних інформаційних викликів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**. Різні аспекти інформаційного тероризму стали предметом наукових досліджень таких вчений як: M.G. Devost, A. Glazzard, B.K. Houg, J.A. Lewis, A. Reed, K.G. та інші. На вітчизняному рівні зазначену тематику досліджували: Р.О. Банк, О.В. Бойченко, К.С. Герасименко, І.І. Колб, О. Г. Кольцова, В.О. Коршунов, Л.В. Лабенко, О.О. Ончурова, В.В. Пивоваров, Г.Р. Петришин, В.І. Рюміна, О.В. Саган, Т.П. Яцик та інші. Окремі питання штучного інтелекту в системи інформаційної безпеки досліджувати в своїх наукових правцях Н.М. Авер'янова, Т.С. Воропаєва, З. В. Гбур та інші. При великій кількості наукових досліджень у сфері інформаційної безпеки, інформаційних війн та кібербезпеки, питання ролі штучного інтелекту в інформаційних війнах залишається малодослідженим. При цьому виклики сьогодення вимагають уваги з боку науковців до проблем використання автоматизованих технологій у сфері інформаційної безпеки.

**Метою** статті є комплексний аналіз ролі штучного інтелекту в інформаційних війнах та протидії дезінформації.

**Виклад основного матеріалу.** Дослідження питань ролі штучного інтелекту в інформаційних війнах і протидії дезінформації ґрунтується на міждисциплінарних підходах, що об'єднують концепції кібербезпеки, комунікаційних теорій та технологічних інновацій. Одним із центральних підходів є теорія інформаційної безпеки, яка аналізує загрози, що виникають унаслідок поширення неправдивої інформації. Дана теорія спрямована на дослідження цілісності інформаційних потоків та їхньої достовірності, що особливо актуально в умовах сучасних гібридних війн.

Значну увагу також приділяють концепції інформаційних операцій, яка досліджує методи та інструменти впливу на громадську думку шляхом дезінформації та маніпуляцій. В рамках цього підходу, штучний інтелект розглядається як один із інструментів автоматизації процесів виявлення й протидії таким операціям. Теоретичні дослідження в цьому напрямі демонструють, що штучний інтелект здатен швидко аналізувати великі обсяги даних, виявляти патерни, які вказують на штучно створені інформаційні компанії, спрямовані на дестабілізацію суспільства [1, с. 153].

Окреме місце в теоретичній основі займає концепція великих даних (Big Data), яка пояснює, яким чином аналіз великих інформаційних масивів сприяє виявленню дезінформаційних загроз. Алгоритми штучного інтелекту можуть обробляти різнорідні джерела даних – від текстів і зображень до відео та соціальних мереж – що дозволяє з високою точністю ідентифікувати фальшивий контент і визначити його джерела [2]. Ці теоретичні підходи є основою для подальшого розвитку рішень у сфері протидії дезінформації.

Крім того, значущим компонентом є теорія національної безпеки, яка аналізує загрози, що виникають в інформаційному просторі, та роль держави у забезпечені безпеки своїх громадян в умовах інформаційних атак. Штучний інтелект в даному випадку розглядається як інструмент посилення можливостей державних структур в моніторингу та нейтралізації дезінформаційних загроз.

Штучний інтелект визначається як здатність автоматизованих систем виконувати окремі функції людського інтелекту [3, с. 9]. Він може застосовуватися для: 1) автоматизованого аналізу значних обсягів даних, що надходять з різноманітних джерел; 2) виявлення дезінформації; 3) ідентифікації змінених або фальсифікованих зображень шляхом їх порівняння з оригінальними; 4) вивчення принципів, схем та методів розповсюдження дезінформації; 5) блокування виявленого дезінформаційного контенту.

Одним із ключових викликів сучасного інформаційного простору є поширення дезінформації, що становить серйозну загрозу для національної безпеки та політичної стабільності держави. В умовах гібридної війни та інформаційних атак, які все частіше спрямовують проти України, використання штучного інтелекту в боротьбі з дезінформацією стає необхідним інструментом для захисту інформаційного суверенітету. Світовий досвід впровадження штучного інтелекту в ці процеси демонструє ефективність цього підходу, що дозволяє України брати на озброєння передові технологічні практики [4].

Штучний інтелект здатен автоматизувати процеси виявлення фейковий новин та маніпуляцій у медіапросторі шляхом аналізу великих обсягів даних у реальному часі. Такі технології можуть ідентифікувати ботів, тролів та інших суб'єктів, що сприяють поширенню дезінформації. До прикладу, такі алгоритми активно застосовуються в країнах ЄС та США для моніторингу соціальних мереж і виявлення шкідливого контенту, спрямованого на дестабілізацію суспільних настроїв. У поєднанні з іншими заходами, такими як вдосконалення системи правового регулювання, підвищення медіаграмотності в суспільстві, ці методи можуть стати ефективною зброєю у боротьбі з дезінформаційними кампаніями.

Окрім виявлення дезінформації, штучний інтелект може бути залучений до формування контрзаходів, таких як автоматизоване створення відповідей або корекційних матеріалів, які спростовують фейкові матеріали. Цей підхід базується на аналізі контенту та змісту інформаційних потоків і дозволяє оперативно реагувати на поширення недостовірної інформації. Світові лідери в технологічній сфері, такі як Google та Facebook, вже використовують подібні алгоритми для зменшення кількості фейкових новин у своїх сервісах [5]. Такі механізми можуть бути адаптовані і до українських реалій гібридної війни.

Для України надзвичайно важливим є розвиток внутрішніх можливостей для інтеграції штучного інтелекту у систему національної безпеки. Однак, для ефективного використання автоматизованих систем та можливості реалізації подібних ініціатив, першочергово необхідно вирішити ряд задач, таких як: мати висококваліфікованих кадрів, інфраструктурну базу, законодавчу базу чи фінансові потоки у розвиток даної сфери. В умовах обмежених ресурсів та постійних інформаційних атак з боку агресора, Україна потребує не лише запровадження нових технологічних рішень, а й співпраці з міжнародними партнерами, які мають успішний досвід у цій сфері [6, с. 153].

Важливою складовою успішного впровадження штучного інтелекту для протидії дезінформації є також розробка національної стратегії кібербезпеки, що враховує ризики та виклики інформаційної війни. Беззаперечно штучний інтелект може стати центральним елементом цієї стратегії, допомагаючи виявити та нейтралізувати інформаційні атаки до того, як вони завдадуть шкоди [7]. Україна вже робить кроки в цьому напрямку, але необхідність в подальшому розвитку цієї сфери очевидна, зокрема, з точки зору інтеграції штучного інтелекту в державну систему аналізу та моніторингу інформаційних потоків. Перш за все, на державному рівні розробляються стратегічні ініціативи, спрямовані на підвищення кібербезпеки, які включають елементи автоматизованих систем. Так, у 2021 році Україна затвердила Стратегію кібезбезпеки, яка передбачає розвиток технологій для захисту інформаційного простору від

зовнішніх та внутрішніх загроз, зокрема тих, що виникають внаслідок поширення дезінформації [8].

Ключовим елементом цих зусиль є створення національної системи моніторингу медіапростору, яка використовує штучний інтелект для автоматичного виявлення та аналізу фейкових новин, маніпуляцій і пропаганди. Важливу роль у цьому відіграють державні органи, такі як Міністерство цифрової трансформації та Служба безпеки України, які активно працюють над інтеграцією новітніх технологій у свої оперативні та аналітичні процеси.

В Апараті Ради національної безпеки і оборони України вже використовується сучасна багатофункціональна інформаційно-аналітична система з елементами штучного інтелекту «СОТА», яка є вдосконаленим інструментом аналізу та управління ризиками у сфері національної безпеки та оборони [9].

Крім того, Україна співпрацює з міжнародними партнерами, такими як НАТО та ЄС, для запозичення передового досвіду у сфері використання штучного інтелекту для забезпечення інформаційної безпеки. Така співпраця передбачає можливість для українських фахівців отримати доступ до передових технологій і практик, що використовуються для моніторингу інформаційних загроз, а також для створення контрзаходів [10]. Перевагами такої співпраці є розвиток компетентностей вітчизняних фахівців, вивчення функцій сучасних автоматизованих систем та вдосконалення механізмів боротьби із дезінформацією.

Одним із ключових інструментів боротьби України в інформаційній війні – це використання штучного інтелекту для аналізу медіапростору та соціальних мереж. Такі технології дозволяють автоматично ідентифікувати фейкові новини, пропагандистські наративи та інформаційні маніпуляції, що спрямовані на дестабілізацію ситуації в країні.

Одним із прикладів є платформа «СтопФейк», яка спочатку була ініціативою громадянського суспільства, а згодом інтегрувала інструменти на основі штучного інтелекту для автоматичного виявлення фейкових новин [11]. Вона аналізує медійні публікації та контент в інтернеті, виявляючи відхилення від правдивих фактів. Алгоритми штучного інтелекту також допомагають у швидкому аналізі великих обсягів даних, що дає можливість фільтрувати потенційно небезпечну інформацію.

Крім того, необхідно зазначити про вагомі кроки Міністерства цифрової трансформації України, яке активно впроваджує систему автоматизованого моніторингу соціальних медіа для виявлення дезінформаційних кампаній. Так, найбільші українські IT-компанії за підтримки Міністерства цифрової трансформації України та у співпраці з Київською школою економіки (KSE) створили фонд для боротьби з дезінформацією «Truth Fund» [12]. Також в рамках державних ініціатив, таких як Центр протидії дезінформації, що був створений при Раді національної безпеки і оборони, реалізуються заходи, які використовують автоматизовані системи для швидкого реагування на інформаційні загрози. Центр активно використовує інструменти штучного інтелекту для аналізу дезінформаційних потоків та підготовки рекомендацій для державних органів щодо інформаційної протидії [13].

Виклики для національної безпеки України у сфері протидії дезінформації та інформаційних війн є багатогранними та стосуються як технологічних, так і соціально-політичних аспектів. Одним із найбільших викликів є постійне зростання кількості та складності дезінформаційних кампаній, особливо в умовах гібридної війни, яку веде Росія проти України. Такі кампанії включають як навмисне поширення фейкових новин, так і інформаційні атаки на стратегічно важливі інституції та населення, що мають на меті дестабілізацію політичної ситуації в країні та послаблення суспільної довіри до державних органів.

Технологічний виклик полягає в швидкій адаптації дезінформаційних методів до новітніх технологій, зокрема штучного інтелекту. Сучасні алгоритми штучного інтелекту можуть створювати фейкові відео, відомі як deepfakes, а також маніпулювати текстовою інформацією, створюючи правдоподібний, але неправдивий контент. Для України це особливо небезпечно, оскільки такі інструменти використовуються для підриву довіри до уряду, поширення паніки серед населення та дезорієнтації громадян під час кризових ситуацій.

Іншим важливим викликом є недостатня розвиненість інституційної та технологічної бази для ефективної протидії дезінформації. Хоча в Україні вже запроваджуються певні механізми моніторингу інформаційних потоків та автоматизовані системи виявлення фейків, технологічний розрив між Україною та розвиненими країнами все ще залишається суттєвим. Це ускладнює швидке впровадження новітніх технологій штучного інтелекту для захисту інформаційного простору та створює необхідність постійного залучення міжнародних партнерів для розвитку відповідних спроможностей.

Соціальний аспект полягає в тому, що суспільство часто є вразливим до дезінформації через низький рівень медіаграмотності та недостатнє усвідомлення загроз, які несе інформаційна війна. Держава стикається з викликом виховання інформаційно грамотного суспільства, яке буде здатне самостійно розпізнавати маніпуляції та фейки. Це вимагає від державних органів не лише технологічних рішень, але й систематичного підходу до підвищення обізнаності громадян через освітні та просвітницькі кампанії.

Реагування на виклики, пов'язані з інформаційними війнами та дезінформацією, вимагає комплексного підходу, який включає як технологічні, так і інституційні заходи. Перш за все, важливо продовжувати розвиток і вдосконалення інструментів штучного інтелекту. Другим важливим напрямком є розширення міжнародної співпраці в сфері інформаційної безпеки. Україна вже має позитивний досвід співпраці з ЄС та НАТО в питаннях протидії кіберзагрозам, і ці партнерства слід поглиблювати для запозичення передових технологій та методик боротьби з дезінформацією. Крім того, участь у міжнародних ініціативах щодо обміну інформацією та технологіями дозволить Україні швидше адаптуватися до нових викликів і посилити власні оборонні спроможності.

Інституційна спроможність також має бути посилена через створення спеціалізованих державних органів або підрозділів, що відповідатимуть за інформаційну безпеку та боротьбу з дезінформацією. Наприклад, Центр протидії дезінформації вже відіграє важливу роль, однак потрібні додаткові ресурси та спеціалісти для забезпечення ефективності цієї структури.

На соціальному рівні держава повинна активно працювати над підвищенням медіаграмотності населення. Це можна реалізувати через освітні програми, просвітницькі кампанії та медіа-платформи, які пояснюють громадянам, як розпізнавати фейки, маніпуляції та пропаганду. Важливо формувати критичне мислення у населення, що дозволить знизити вплив дезінформації на суспільство. Таким чином, підхід до вирішення проблем дезінформації має бути комплексним, поєднуючи технологічні, інституційні та соціальні заходи.

На нашу думку, для ефективної боротьби з дезінформацією та інформаційними війнами Україні необхідно впровадити низку практичних заходів, які ґрунтуються на позитивному міжнародному досвіді та відповідають національним викликам, серед яких:

1. Україна повинна посилити інституції, відповідальні за кібербезпеку, зокрема Центр протидії дезінформації, шляхом збільшення фінансування, ресурсів та спеціалістів.

2. Необхідно створити автоматизовані системи на основі штучного інтелекту, що дозволяють виявляти та аналізувати великі обсяги даних для оперативного реагування на дезінформаційні кампанії. Це дозволить швидко ідентифікувати інформаційні загрози та організувати ефективну протидію.

3. Доречно впровадити освітні програми з медіаграмотності на рівні шкіл та університетів. Досвід Фінляндії показує, що навчання молоді критичному мисленню і вмінню розпізнавати фейки суттєво знижує вплив дезінформації на суспільство [14]. Додатково варто реалізовувати просвітницькі кампанії для дорослого населення через медіа та соціальні мережі, що підвищить рівень обізнаності про загрози та дозволить зменшити їх вплив.

4. Створення інформаційних коаліцій з медіа. Співпраця з національними і міжнародними медіа є важливим інструментом для поширення правдивої інформації та спростування фейків. Варто створити спеціальні платформи, де журналісти, аналітики та експерти зможуть співпрацювати з урядовими органами для спільного виявлення та спростування дезінформації в режимі реального часу, як це реалізовано у Франції через проєкт «Le Vrai ou Fake» [15].

**Висновки**. Аналіз ролі штучного інтелекту у забезпеченні національної безпеки України в умовах інформаційних війн і дезінформації вказує на критичну важливість впровадження сучасних технологій для виявлення та нейтралізації інформаційних загроз.

В Україні вже здійснено кроки у напрямку автоматизації процесів виявлення дезінформації, проте для досягнення високих результатів необхідно вдосконалення високих результатів необхідно вдосконалити існуючі інституції, проте для досягнення високих результатів необхідно вдосконалити існуючі інституції, розширити програму медіаграмотності серед населення та активізувати міжнародну співпрацю. Впровадження передових технологій на основі штучного інтелекту у військові та інформаційні стратегії може суттєво покращити оперативність реагування на загрози та забезпечити комплексність захищеності держави. Тому, на нашу думку, важливою є інформаційна коаліція між державними органами та медіа, які можуть забезпечити своєчасне спростування дезінформації.

Дане теоретичне дослідження підтверджує необхідність розробки національної стратегії боротьби з дезінформацією, що включає впровадження технології штучного інтелекту, освітні ініціативи з медіаграмотності та законодавчі заходи для регулювання інформаційного простору. Тільки через комплексний підхід, що враховує як технологічні, так і соціальні аспекти, Україна може ефективно реагувати на виклики сучасної інформаційної війни та забезпечити національну безпеку в умовах глобальної нестабільності.

***Література:***

1. Марценюк М., Козачок В., Богданов О., Іосіфов Є., Бржевська З. Аналііз методів виявлення дезінформації в соціальних мережах за допомогою машинного навчання. *Кібербезпека: освіта, наука, техніка*. 2023. №2(22). С. 148-155.

2. Синявін В. Основи Big Data: Розбираємося у світі великих даних. URL: https://lemon.school/blog/osnovy-big-data-rozbyrayemosya-u-sviti-velykyh-danyh

3. Савченко А.С., Синельніков О.О. Методи та системи штучного інтелекту: навчальний посібник для студентів напряму підготовки «Комп'ютерні науки». Київ: НАУ, 2017. 190 с.

4. OpenAI запропонує новий метод навчання моделей штучного інтелекту для боротьби з дезінформацією. *Getty Images*. 2024. URL: https://forbes.ua/news/openai-zaproponue-noviy-metod-navchannya-modeley-shtuchnogo-intelektu-dlya-borotbi-z-dezinformatsieyu-01062023-13956

5. Програма розпізнає фейкові новини. URL: https://zbruc.eu/node/87030

6. Шугаєв А.В. Феномен інформаційної війни. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського: Серія: Філологія. Соціальні комунікації*. 2019. №4 (2). С. 151-156.

7. Дезінформація та штучний інтелект: (не)видима загроза сучасності. URL: https://cedem.org.ua/analytics/dezinformatsiya-shtuchnyi-intelekt/

8. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року «Про Стратегію кібербезпеки України»: *Указ Президента України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/447/2021#Text

9. В Апараті РНБО України розроблено та введено в експлуатацію сучасну інформаційно-аналітичну систему «СОТА». *РНБО: офіційний сайт*. URL: https://www.rnbo.gov.ua/ua/Diialnist/5011.html

10. Україна поглиблює співпрацю з ЄС та США щодо використання технологій штучного інтелекту у сфері кібербезпеки. URL: https://armyinform.com.ua/2023/07/05/ukrayina-poglyblyuye-spivpraczyu-z-yes-ta-ssha-shhodo-vykorystannya-tehnologij-shtuchnogo-intelektu-u-sferi-kiberbezpeky/

11. Про нас: StopFake. URL: https://www.stopfake.org/uk/pro-nas/

12. Мінцифра, KSE та українські IT-компанії створили фонд боротьби з дезінформацією про війну в Україні. URL: https://kse.ua/ua/about-the-school/news/the-ministry-of-digital-transformation-together-with-the-kyiv-school-of-economics-and-ukrainian-it-companies-have-set-up-a-fund-to-fight-disinformation-about-the-war-in-ukraine/

13. Діяльність центру: офіційний сайт Центру протидії дезінформації. URL: https://cpd.gov.ua/#headermenu

14. Єрогова А. Медіаграмотність змалку для всіх. Як Фінляндії вдалося стати лідеркою з розвитку критичного мислення. URL: https://ms.detector.media/mediaosvita/post/26973/2021-03-31-mediagramotnist-zmalku-dlya-vsikh-yak-finlyandii-vdalosya-staty-liderkoyu-z-rozvytku-krytychnogo-myslennya/

15. Мельничук О. Підготовка Закону про протидію дезінформації та захист журналістів. Досвід Франції. URL: https://detector.media/blogs/article/174389/2020-01-31-pidgotovka-zakonu-pro-protydiyu-dezinformatsii-ta-zakhyst-zhurnalistiv-dosvid-frantsii/

***References:***

1. Marcenjuk, M., Kozachok, V., Bogdanov, O., Iosifov, Є., Brzhevs'ka, Z. (2023). Analiiz metodiv vijavlennja dezinformacií v social'nih merezhah za dopomogoju mashinnogo navchannja [Analysis of methods for detecting disinformation in social networks using machine learning]. *Kiberbezpeka: osvita, nauka, tehnika - Cybersecurity: education, science, technology,* 2(22), 148-155 [in Ukrainian].

2. Sinjavin, V. Osnovi Big Data: Rozbiraємosja u sviti velikih danih [Basics of Big Data: Understanding the world of big data]. *lemon.school* Retrieeved from https://lemon.school/blog/osnovy-big-data-rozbyrayemosya-u-sviti-velykyh-danyh [in Ukrainian].

3. Savchenko, A.S., Sinel'nikov, O.O. (2017*). Metodi ta sistemi shtuchnogo intelektu [Methods and systems of artificial intelligence]*. Kiïv: NAU [in Ukrainian].

4. OpenAI zaproponuє novij metod navchannja modelej shtuchnogo intelektu dlja borot'bi z dezinformacієju. Getty Images [OpenAI will offer a new method of training artificial intelligence models to combat disinformation]. *forbes.ua* Retrieeved from https://forbes.ua/news/openai-zaproponue-noviy-metod-navchannya-modeley-shtuchnogo-intelektu-dlya-borotbi-z-dezinformatsieyu-01062023-13956 [in Ukrainian].

5. Programa rozpiznaє fejkovi novini [The program recognizes fake news]. *zbruc.eu* Retrieeved from https://zbruc.eu/node/87030 [in Ukrainian].

6. Shugaєv, A.V. (2019). Fenomen informacijnoї vijni [The phenomenon of information warfare]. *Vcheni zapiski TNU imeni V.I. Vernads'kogo: Serija: Filologija. Social'ni komunikacií - Scholarly notes of the V.I. Vernadsky TNU: Series: Philology. Social communications*, 4 (2), 151-156 [in Ukrainian].

7. Dezinformacija ta shtuchnij intelekt: (ne)vidima zagroza suchasnosti [Disinformation and artificial intelligence: an (in)visible threat to modernity.]. *cedem.org.ua* Retrieeved from https://cedem.org.ua/analytics/dezinformatsiya-shtuchnyi-intelekt/ [in Ukrainian].

8. Ukaz Prezidenta Ukraïni "Pro rishennja Radi nacional'noї bezpeki i oboroni Ukraïni «Pro Strategiju kiberbezpeki Ukraïni»" [The Decree of the President of Ukraine "On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated May 14, 2021 "On the Cybersecurity Strategy of Ukraine"]. (n.d). *zakon.rada.gov.ua* Retrieeved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/447/2021#Text [in Ukrainian].

9. V Aparati RNBO Ukraïni rozrobleno ta vvedeno v ekspluataciju suchasnu informacijno-analitichnu sistemu «SOTA» [The NSDC of Ukraine has developed and put into operation a modern information and analytical system "SOTA". NSDC]. *www.rnbo.gov.ua* Retrieeved from https://www.rnbo.gov.ua/ua/Diialnist/5011.html [in Ukrainian].

10. Ukraïna poglibljuє spivpracju z ЄS ta SShA shhodo vikoristannja tehnologij shtuchnogo intelektu u sferi kiberbezpeki [Ukraine deepens cooperation with the EU and the US on the use of artificial intelligence technologies in the field of cybersecurity]. *armyinform.com.ua* Retrieeved from https://armyinform.com.ua/2023/07/05/ukrayina-poglyblyuye-spivpraczyu-z-yes-ta-ssha-shhodo-vykorystannya-tehnologij-shtuchnogo-intelektu-u-sferi-kiberbezpeky/ [in Ukrainian].

11. Pro nas: StopFake [About us: StopFake]. *www.stopfake.org* Retrieeved from https://www.stopfake.org/uk/pro-nas/ [in Ukrainian].

12. Mincifra, KSE ta ukraïns'ki IT-kompanії stvorili fond borot'bi z dezinformacieju pro vijnu v Ukraïni [The Ministry of Digital Transformation, KSE and Ukrainian IT companies have created a fund to fight disinformation about the war in Ukraine]. *www.stopfake.org* Retrieeved from https://kse.ua/ua/about-the-school/news/the-ministry-of-digital-transformation-together-with-the-kyiv-school-of-economics-and-ukrainian-it-companies-have-set-up-a-fund-to-fight-disinformation-about-the-war-in-ukraine/ [in Ukrainian].

13. Dijal'nist' centru: oficijnij sajt Centru protidiї dezinformaciї [Activities of the center: official website of the Center for Countering Disinformation]. *cpd.gov.ua* Retrieeved from https://cpd.gov.ua/#headermenu [in Ukrainian].

14. Єrogova, A. Mediagramotnist' zmalku dlja vsih. Jak Finljandiї vdalosja stati liderkoju z rozvitku kritichnogo mislennja [Media literacy from an early age for everyone. How Finland managed to become a leader in the development of critical thinking]. *ms.detector.media* Retrieeved from https://ms.detector.media/mediaosvita/post/26973/2021-03-31-mediagramotnist-zmalku-dlya-vsikh-yak-finlyandii-vdalosya-staty-liderkoyu-z-rozvytku-krytychnogo-myslennya/ [in Ukrainian].

15. Mel'nichuk, O. Pidgotovka Zakonu pro protidiju dezinformaciї ta zahist zhurnalistiv [Preparation of the Law on Counteracting Disinformation and Protecting Journalists]. *detector.media* Retrieeved from https://detector.media/blogs/article/174389/2020-01-31-pidgotovka-zakonu-pro-protydiyu-dezinformatsii-ta-zakhyst-zhurnalistiv-dosvid-frantsii/ [in Ukrainian].

*УДК 327:316.422*

*https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-5(5)-201-208*

**Шаповалов Андрій Анатолійович** аспірант кафедри глобальної та національної безпеки Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ, https://orcid.org/0009-0004-2301-375X

## ТРАНСФОРМАЦІЯ ЗАГРОЗ У ІНФОРМАЦІЙНО-ПСИХОЛОГІЧНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

**Анотація.** У статті аналізуються актуальні загрози, які постають перед національною безпекою в умовах динамічного розвитку інформаційних технологій та глобалізації. Зокрема, акцентується увага на інформаційно-психологічній складовій безпеки, яка має величезний вплив на життєдіяльність особи, суспільства та держави. Автором підкреслено, що інформаційне середовище зазнає суттєвих трансформацій, що впливають на способи комунікації та сприйняття інформації, створюючи нові можливості для маніпуляцій і інформаційних атак, які здатні підривати національну єдність. Динаміка інформаційно-психологічного середовища обумовлена його глобальним характером та швидкими змінами, які відбуваються, зокрема, завдяки інтеграції нових технологій, що впливають на комунікацію та сприйняття інформації. Цей простір вирізняється мультиплатформністю й можливістю миттєвого розповсюдження інформації на великі аудиторії, що суттєво посилює його вплив на громадську думку. Інформаційно-психологічне середовище стало ареною для нових форм протистояння, в рамках якого відбуваються інформаційні атаки та маніпуляції, здатні загрожувати національній єдності та безпеці. Ефективність протидії цим загрозам з боку суспільства і держави залежить від їхньої здатності своєчасно виявляти і нейтралізувати деструктивні інформаційні кампанії. У статті висвітлено важливість розробки комплексних стратегій захисту інформаційної безпеки, що повинні включати технологічні, правові та соціально-психологічні заходи. Необхідність адаптації національної політики до швидкоплинних змін інформаційного середовища стає ключовою для забезпечення захисту громадян від деструктивних впливів. Дослідження також підкреслює важливість управління суспільною свідомістю, особливо в кризових ситуаціях, коли інформаційні атаки можуть викликати паніку і дезінформацію. У статті пропонуються нові підходи до аналізу громадських настроїв, що можуть допомогти у формуванні ефективної відповіді на загрози в інформаційному просторі. Автором закцентовано на необхідності інтеграції різних аспектів інформаційної безпеки для забезпечення цілісності національних інтересів, а також зроблено висновок про важливість міждисциплінарного підходу до дослідження і реагування на нові загрози.

**Ключові слова:** інформаційно-психологічне середовище, національна безпека, інформаційні загрози, комунікація, технології, деструктивні кампанії, маніпуляції, суспільна свідомість, протидія, глобалізація

**Shapovalov Andrii Anatoliyovych** graduate student of the Global and National Security Department of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service, Taras Shevchenko Kyiv National University, Kyiv, https://orcid.org/0009-0004-2301-375X

## THE TRANSFORMATION OF THREATS IN THE INFORMATION-PSYCHOLOGICAL ENVIRONMENT

**Abstract.** The article analyzes the current threats facing national security in the context of the dynamic development of information technologies and globalization. It specifically emphasizes the

information-psychological component of security, which has a profound impact on the functioning of individuals, society, and the state. The author highlights that the information environment is undergoing significant transformations, affecting communication methods and information perception, thereby creating new opportunities for manipulation and information attacks that can undermine national unity. The dynamics of the information-psychological environment are driven by its global nature and rapid changes, particularly due to the integration of new technologies that influence communication and information perception. This space is characterized by multipath distribution and the ability to instantly disseminate information to large audiences, significantly enhancing its impact on public opinion. The information-psychological environment has become a battleground for new forms of confrontation, where information attacks and manipulations pose threats to national unity and security. The effectiveness of societal and governmental responses to these threats depends on their ability to promptly identify and neutralize destructive information campaigns. The article highlights the importance of developing comprehensive strategies for information security protection, which should encompass technological, legal, and socio-psychological measures. The necessity for national policy adaptation to the rapidly changing information environment becomes crucial for safeguarding citizens from destructive influences. The research also underscores the importance of managing public consciousness, especially in crisis situations where information attacks can induce panic and misinformation. The article proposes new approaches to analyzing public sentiment that could aid in forming an effective response to threats in the information space. The author emphasizes the need to integrate various aspects of information security to ensure the integrity of national interests and concludes with the significance of an interdisciplinary approach to researching and responding to new threats.

**Keywords:** information-psychological environment, national security, information threats, communication, technologies, destructive campaigns, manipulations, public consciousness, counteraction, globalization.

**Постановка проблеми.** Сучасне інформаційно-психологічне середовище є однією з найдинамічніших сфер глобальної взаємодії, яка значною мірою визначає розвиток суспільних процесів, формує громадську думку та впливає на політичні, соціальні й економічні рішення. У цифрову епоху інформаційні технології та комунікаційні мережі швидко розвиваються, створюючи нові можливості для обміну даними та водночас породжуючи безпрецедентні загрози для безпеки держав і суспільств. Це середовище відрізняється не лише глобальністю й швидкістю поширення інформації, але й високою здатністю до впливу на свідомість, що робить його потужним інструментом для маніпулювання громадською думкою та підриву політичної стабільності.

Загрози в інформаційно-психологічному середовищі зазнали суттєвої трансформації під впливом новітніх технологій, зокрема штучного інтелекту, алгоритмів соціальних медіа, deepfake, великих даних тощо. Ці інструменти дають змогу зловмисникам точніше таргетувати аудиторії, поширювати дезінформацію з небаченою раніше швидкістю, впливати на психологічні особливості суспільних груп та формувати хибні наративи, що сприймаються як достовірні.

Оскільки сучасні загрози набувають комбінованого характеру, поєднуючи інформаційні атаки з кібератаками, економічним і дипломатичним тиском, традиційні методи забезпечення інформаційної безпеки потребують адаптації до мінливих умов. Без здатності до адекватної оцінки загроз та ефективної протидії їм інформаційний суверенітет держави та стійкість суспільства можуть опинитися під загрозою. Розуміння трансформаційних процесів у цьому середовищі має принципове значення для розвитку новітніх стратегій національної безпеки, які зможуть забезпечити надійний захист від маніпуляцій, дезінформації та інших небезпек, що загрожують як державним інституціям, так і суспільству в цілому.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання забезпечення національної безпеки, зокрема в контексті інформаційно-психологічної складової, яка впливає на життєдіяльність

особи, суспільства та держави, стало предметом дослідження у ряді наукових праць. Ці роботи охоплюють різноманітні аспекти цієї комплексної проблематики, що підтверджують важливість розгляду трансформацій загроз у інформаційно-психологічному середовищі (Литвиненко, 2022; Орел, Ситник, Таран, Іванова, 2023; Панченко, 2020; Резнікова, 2022; Твердохліб, 2019).

**Мета статті –** аналіз змін у природі та характері загроз, що виникають в інформаційно-психологічному середовищі, вивчення їх впливу на суспільну свідомість та національну безпеку.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасному світі інформаційно-психологічне середовище відіграє ключову роль у формуванні громадської думки, управлінні суспільними процесами та впливі на поведінку людей. Цей феномен вимагає ґрунтовного осмислення, оскільки саме через інформаційно-психологічні канали поширюються знання, цінності та культурні норми, які визначають національну ідентичність та стійкість суспільства. У науковій літературі термін «інформаційне середовище» та його значення залежить від контексту, оскільки інформація сама по собі є багатозначним поняттям. Клод Шеннон, основоположник теорії інформації, зазначав, що поняття інформації отримало різні значення у багатьох дослідників у цій сфері, і тому неможливо створити єдине визначення, яке б охоплювало всі випадки застосування інформації [1]. Семіотика, яка вивчає знаки та їхні значення, пропонує один з корисних підходів до визначення інформації як нової, неочікуваної складової знаку. Відтак, інформація охоплює як об'єкт (знак), так і когнітивний процес сприйняття нового змісту в цьому знаку. Науковець зазначає, що середовище можна розуміти як фізичне, соціальне та цифрове оточення людини, що впливає на її поведінку. Таким чином, інформаційне середовище визначається як «усі інформаційні процеси, послуги та суб'єкти», включно з інформаційними агентами (індивідами та організаціями) та їхніми взаємодіями.

У документах НАТО, зокрема МС 422/6 «Військова політика НАТО щодо інформаційних операцій» інформаційне середовище визначається як безпосередня сукупність інформації, а також осіб, організацій і систем, які займаються отриманням, обробкою та передачею цієї інформації, а також когнітивного, віртуального та фізичного простору, у якому здійснюються ці процеси [2].

Міністерство оборони США у стратегічній доктрині «Спільна концепція роботи в інформаційному середовищі» (Joint Concept for Operating in the Information Environment**,** JCOIE) пропонує більш розширене визначення, зазначаючи, що інформаційне середовище складається з численних соціальних, культурних, когнітивних, технічних і фізичних характеристик, які впливають на знання, розуміння, переконання, світогляд, а також на дії як окремих осіб, так і груп, систем, спільнот чи організацій. Крім того, інформаційне середовище включає технічні системи та їхнє використання даних. За визначенням Міністерства оборони США, інформаційне середовище безпосередньо впливає на всі операційні середовища та навіть перевершує їх у своєму значенні [3].

Інформаційно-психологічне середовище є не лише майданчиком для комунікації та обміну думками, але і полем боротьби за вплив на суспільну свідомість, оскільки саме через нього можна впливати на політичні, соціальні й економічні процеси. Інформаційно-психологічне середовище можна визначити як сукупність усіх форм і каналів комунікації, через які відбувається обмін інформацією та вплив на психологічний стан індивідів, груп і суспільства в цілому. Це середовище поєднує інформаційні ресурси, технологічні інструменти та соціально-психологічні процеси, які разом утворюють складну систему, що впливає на свідомість, емоції, поведінку людей та їхнє сприйняття навколишнього світу. Його особливість полягає у здатності впливати на психологічні аспекти життя людей та сприяти або ж дестабілізувати національну безпеку.

Згідно з дослідженнями зарубіжних та вітчизняних учених, інформаційно-психологічне середовище є стратегічною сферою, в якій формується психологічна готовність громадян до активних дій, прийняття певних ідеологічних наративів і підтримки політичного курсу.

Відзначаючи цю важливість, Бернхард Шлуйок (Bernhard Schulyok), австрійський національний директор багатонаціональної платформи Military Capability Development Campaign (MCDC), зазначає, що це середовище може бути використане як для зміцнення національної єдності, так і для зовнішнього інформаційного впливу, спрямованого на дестабілізацію. Інформаційно-психологічне середовище складається з трьох основних компонентів [4] - інформаційного простору, комунікаційних мереж та суспільної свідомості:

– інформаційний простір – це сукупність усіх інформаційних ресурсів, каналів комунікації та технологій, через які передається інформація; включає традиційні ЗМІ, соціальні медіа, блоги, сайти, цифрові платформи, а також особисті канали комунікації, як-от електронну пошту, месенджери та форуми; інформаційний простір постійно змінюється під впливом технологій, які відкривають нові можливості для збору, обробки та поширення інформації, що дає змогу здійснювати вплив на суспільну свідомість у масштабах, які раніше були недосяжними;

– комунікаційні мережі – це канали, через які здійснюється передача інформації та комунікація між суб'єктами інформаційного простору; до них належать технічна інфраструктура (інтернет, мобільний зв'язок, телекомунікаційні системи) та соціальні платформи (Facebook, Twitter, YouTube тощо), що сприяють інтерактивності та доступності інформації для широкої аудиторії; завдяки комунікаційним мережам інформація може швидко поширюватися, охоплюючи значну кількість людей у найкоротші строки, що робить їх потужним інструментом як для інформування суспільства, так і для проведення психологічного впливу чи маніпуляцій;

– суспільна свідомість – це когнітивний компонент, який охоплює думки, переконання, емоції та настрої індивідів і груп у суспільстві; вона є продуктом інформаційного простору та комунікаційних мереж, через які люди отримують інформацію та формують власну думку про події, політичні процеси чи соціальні явища; суспільна свідомість є центральним об'єктом впливу в інформаційно-психологічному середовищі, оскільки саме через неї можна досягти зміни поведінкових моделей, стимулювати соціальну активність або підвищити рівень напруги в суспільстві [4].

Саме тому аналіз його структури є необхідним для розробки ефективних стратегій забезпечення інформаційно-психологічної безпеки. У світлі цих складових, стан захищеності особистості, соціальних груп та об'єднань від негативних впливів, які можуть протидіяти їх волі та бажанню, потребує особливого уваги.

Відповідно до визначення В.Алещенка, інформаційно-психологічна безпека охоплює стан захищеності громадян, окремих груп та соціальних верств, а також населення в цілому від інформаційно-психологічних впливів, які реалізуються через впровадження деструктивної інформації у свідомість або підсвідомість особи, що призводить до спотвореного сприйняття реальності [5, с. 15].

Як зазначає Н.Уханова, стан захищеності особистості, різних соціальних груп і об'єднань від впливів, які можуть всупереч їх волі і бажанню змінювати психологічні характеристики та психічний стан людини, модифікувати її поведінку і обмежувати свободу формування власної думки, потребує переосмислення ролі спілкування, комунікації, інформаційної взаємодії, а також інших явищ і процесів соціально-психологічного характеру в суспільстві. Небезпеки, що можуть міститися в інформаційно-комунікативних процесах, становлять реальну загрозу для розвитку особи і суспільства в цілому. Стало звичайним явищем маніпулювання свідомістю людини, використання різноманітних засобів і технологій інформаційно-психологічного впливу в повсякденному житті, політичній боротьбі та економічній конкуренції [6].

Ураховуючи структуру і складові інформаційно-психологічного середовища, стає зрозуміло, що його специфічні риси визначають як загальні особливості цього простору, так і можливості для реалізації як позитивного, так і негативного інформаційного впливу. Ефективність передачі інформації, її здатність швидко поширюватися та охоплювати великі

аудиторії без географічних чи технічних обмежень створюють умови для посилення дестабілізаційних інформаційних кампаній, так само як і для консолідації суспільної свідомості на підтримку позитивних наративів [7].

Особливості сучасного інформаційного середовища, такі як глобальність, швидкість поширення, мультиплатформність, анонімність та посилення зв'язку між реальним і віртуальним просторами, змінюють саму сутність інформаційного простору. Вони надають йому рис динамічності та доступності, що значно підвищує вплив інформаційних кампаній на громадську думку й індивідуальну свідомість, дозволяючи швидко поширювати ідеї, культурні цінності, політичні погляди й інші соціальні настанови. Основні характеристики сучасного інформаційно-психологічного середовища охоплюють як технічні, так і психологічні аспекти та вказують на його здатність здійснювати потужний інформаційно-психологічний вплив на суспільство й особистість (табл. 1).

*Таблиця 1.*

**Основні характеристики інформаційно-психологічного середовища**

| Характеристика | Опис |
|---|---|
| Глобальність | Інформаційні потоки виходять за межі державних кордонів, охоплюючи світову аудиторію. Це дозволяє ідеологічним впливам і психологічним наративам поширюватися в міжнародному масштабі завдяки інтернету та соціальним мережам |
| Швидкість поширення інформації | Цифрові технології забезпечують миттєву передачу інформації, що дозволяє швидко впливати на суспільну свідомість, створюючи необхідні емоційні й психологічні реакції у реальному часі |
| Мультиплатформність | Інформація розповсюджується на різних платформах (соціальні мережі, блоги, новинні сайти), що дозволяє охоплювати різні аудиторії й адресувати меседжі до певних соціальних груп, враховуючи їх психологічні особливості та інтереси |
| Анонімність | Цифрове середовище надає можливість зловмисникам залишатися анонімними, що сприяє веденню прихованих психологічних операцій, дезінформації та впливу на свідомість шляхом фейкових новин, спотвореної інформації або маніпуляцій |
| Взаємодія між реальним та віртуальним світом | Завдяки віртуальним технологіям стираються межі між фізичним та цифровим простором, що дозволяє створювати психологічний вплив, який має реальні наслідки, змінюючи поведінкові моделі, реакції та емоційні стани людей |

*Джерело: складено автором*

Таким чином, інформаційно-психологічне середовище є складною та багатовимірною системою, яка взаємодіє з технологічними й соціальними процесами. Обгрунтування його сутності та структури є важливим кроком до розробки ефективних стратегій для захисту від інформаційно-психологічних загроз, збереження національної безпеки та формування інформаційно-стійкого суспільства.

Сучасне інформаційно-психологічне середовище характеризується не лише унікальними особливостями, а й різноманітністю загроз, які виникають у цьому просторі та націлені на вплив на свідомість, поведінку та психоемоційний стан суспільства [8]. Кожен з них спрямований на дестабілізацію інформаційного простору та маніпуляцію суспільною свідомістю, зокрема:

– інформаційні атаки - це навмисні дії, спрямовані на спотворення або блокування інформації, вплив на її якість, що може призводити до викривлення громадської думки; до таких атак належать викиди неправдивих або маніпулятивних даних, які швидко поширюються і набирають резонансного розголосу;

– пропаганда - цілеспрямоване і систематичне впровадження ідей, які відповідають інтересам певної групи або держави, спрямоване на психологічне підкорення суспільства;

– маніпуляція - це використання різних технік впливу, що викликають у аудиторії певні емоційні реакції або формують потрібні поведінкові моделі;

– фейкові новини та дезінформація - це інструменти впливу, які використовуються для дезорієнтації суспільства та створення відчуття недовіри до джерел інформації; фейки можуть бути подані як сенсаційні новини, здатні спровокувати негайні дії або посіяти паніку.

Серед технік, які використовуються для здійснення інформаційно-психологічних атак [9], слід виділити такі:

– тролінг як цілеспрямоване провокування конфліктів та емоційного напруження в соціальних мережах та на інших онлайн-платформах; завдяки цьому прийому здійснюється психологічний тиск, який послаблює здатність аудиторії до критичного мислення;

– кібератаки на медіа-платформи - зловмисні дії з метою дестабілізації роботи ЗМІ та інших джерел, що формують суспільну думку (зломи акаунтів, блокування доступу до ресурсів або зміна вмісту для дезінформації тощо);

– мікротаргетинг - використання великих даних для ідентифікації соціально-психологічних характеристик цільової аудиторії та налаштування контенту для досягнення конкретного психологічного впливу;

– інформаційне підривництво - складні операції, що поєднують дезінформацію, соціальну інженерію та психологічний тиск для дестабілізації суспільних процесів.

Важливою характеристикою сучасного інформаційно-психологічного середовища є його здатність швидко адаптуватися до змін у технологіях та суспільних умовах. Розвиток технологій, а також процеси глобалізації створили новий вимір для формування загроз, які стали складнішими та більш багатогранними. Такі зміни посилюють ризик інформаційно-психологічного впливу, роблячи його більш персоналізованим і проникливим. У цьому контексті трансформація інформаційно-психологічних загроз набуває особливої актуальності, адже загрози, які були традиційними ще десятиліття тому, тепер мають глибші наслідки завдяки сучасним технологіям. Розглянемо, як новітні технології радикально змінили характер інформаційно-психологічних загроз та зумовили їх гібридність.

Розвиток цифрових інструментів надав маніпулятивним інформаційним кампаніям нові можливості та значно розширив їхній вплив. Одним з найважливіших чинників стала поява штучного інтелекту (ШІ), який надає можливість швидко обробляти і використовувати великі обсяги даних для маніпуляції суспільною свідомістю. ШІ дозволяє не тільки створювати маніпулятивний контент, але й автоматизовано персоналізувати його відповідно до особливостей і вподобань різних аудиторій. Алгоритми соціальних медіа, що використовують ШІ, автоматично рекомендують користувачам контент, що підсилює їхні переконання, а також сприяє поширенню фейкових новин і спекулятивних повідомлень. Наприклад, deepfake як технологія створення фальшивих зображень або відео з використанням ШІ надає можливість створювати контент, який виглядає достовірно і може ввести в оману навіть критично налаштовану аудиторію.

Застосування deepfake та інших технологій маніпуляції образами та аудіо відкриває шлях до нових форм дезінформації, що є особливо небезпечними в контексті політичних кампаній та міжнародних конфліктів. Інформаційні платформи на кшталт соціальних мереж або стрімінгових сервісів тепер стають середовищем для поширення маніпулятивного контенту, здатного дестабілізувати як окремі соціальні групи, так і цілі держави.

Окрім технологічних нововведень, сучасні інформаційно-психологічні загрози все частіше мають гібридний характер, поєднуючи різні види атак та маніпуляцій. Гібридні загрози - це комплекс дій, які включають кібернапади, інформаційні маніпуляції, економічний тиск, дипломатичний тиск, і навіть військові елементи. Наприклад, одночасно з кібератаками на критичну інфраструктуру країни можуть вестися інформаційні атаки, спрямовані на створення панічних настроїв серед населення або дискредитацію влади. Гібридні загрози дозволяють

досягати складних і довготривалих психологічних ефектів, впливаючи як на свідомість окремих груп, так і на стратегічні рішення держав.

Важливим інструментом гібридних загроз є економічний і дипломатичний тиск, який може бути синхронізованим з інформаційними атаками для досягнення швидкого результату. У цьому контексті великі дані стають важливим ресурсом, який дозволяє детально аналізувати поведінкові моделі цільової аудиторії, а відтак прогнозувати і впливати на реакцію окремих груп. Алгоритми, що працюють з великими даними, дозволяють виділяти психосоціальні характеристики груп, що підсилює ефективність інформаційних та психологічних операцій.

Отже, в умовах сучасного інформаційно-психологічного середовища новітні технології стали важливим інструментом для трансформації загроз і розширення їхнього арсеналу. Це посилює необхідність розробки відповідних механізмів захисту, адаптованих до сучасних реалій та потребує значного підвищення рівня інформаційної та психологічної стійкості суспільства.

**Висновки.** Підсумовуючи, зазначимо, що складність і динамізм інформаційно-психологічного середовища зумовлені його глобальним характером та швидкими змінами, зокрема завдяки інтеграції нових технологій, що впливають на комунікацію та сприйняття інформації. Цей простір вирізняється мультиплатформністю й здатністю миттєво поширювати інформацію на широкі аудиторії, що істотно посилює його вплив на громадську думку. Інформаційно-психологічне середовище набуло значення арени для нових форм протистояння, де розгортаються інформаційні атаки та маніпуляції, здатні підривати національну єдність та безпеку. Ефективність протидії таким загрозам з боку суспільства та держави залежить від здатності вчасно виявляти і нейтралізувати деструктивні інформаційні кампанії. У контексті цих змін особливої ваги набуває необхідність розробки стратегій інформаційно-психологічного захисту, що включають технологічні, правові та соціально-психологічні заходи. Задля ефективного захисту громадян від деструктивних інформаційних впливів державна політика у досліджуваній сфері має бути адаптивною до швидкоплинних змін інформаційного середовища. Оскільки інформаційно-психологічне середовище глибоко впливає на психологічні аспекти суспільного життя, особливу увагу слід приділити дослідженню й управлінню суспільною свідомістю, особливо під час кризових ситуацій. Це вимагає розробки нових підходів до забезпечення інформаційного суверенітету, у яких критичне значення має оперативний аналіз громадських настроїв і реакцій на потенційно деструктивні інформаційні атаки. Такий підхід дозволить своєчасно виявляти загрози інформаційній стабільності держави, нейтралізувати їхній вплив і зміцнювати єдність та стійкість суспільства в умовах інформаційних викликів.

***Література:***

1. Shannon, Claude. Communication theory-Exposition of fundamentals. *Transactions of the IRE professional Group on Information Theory*. Volume: 1, Issue: 1. 1953, pp. 105-107. URL : https://ieeexplore.ieee.org/document/1188568

2. NATO (2018), MC 422/6 NATO Military Policy for Information Operations. URL : https://shape.nato.int/search?q=MC%20422/6%20NATO%20Military%20Policy%20for%20Information%20Operations

3. US DoD (2018), Joint Concept for Operating in the Information Environment (JCOIE). URL : https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/concepts/joint_concepts_jcoie.pdf

4. Bernhard Schulyok. A Primer On The Functional Trinity Of The Information Environment. URL : https://tdhj.org/blog/post/trinity-information-environment/

5. В. Алещенко. Інформаційно-психологічна безпека особистості в умовах гібридної війни. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Військово-спеціальні науки*, 2022. *49*(1 (49), 13-21. URL : https://miljournals.knu.ua/index.php/visnuk/article/view/889/838

6. Н.Уханова. Інформаційно-психологічна безпека, особистості суспільства та держави. *Правова інформатика.* 2013. № 3(39) URL : https://ippi.org.ua/ukhanova-ns-informatsiino-psikhologichna-bezpeka-osobistosti-suspilstva-ta-derzhavi

7. Paul Röttger and Balazs Vedres. The Information Environment and its Effects on Individuals and Groups. *An Interdisciplinary Literature Review*. Oxford Internet Institute. University of Oxford 2020. URL : https://royalsociety.org/-/media/policy/projects/online-information-environment/oie-the-information-environment.pdf

8. George M. Slavich, Lydia G. Roos. Social Safety Theory: Conceptual Foundation, Underlying Mechanisms, and Future Directions. Health Psychol Rev. 2023 №17(1) p. 5–59. URL : https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10161928/

9. 12 Most Common Types of Cyberattacks. Kurt Baker, 2024. URL : https://www.crowdstrike.com/en-us/cybersecurity-101/cyberattacks/common-cyberattacks/

***References:***

1. Shannon, Claude (1953). Communication theory-Exposition of fundamentals. *Transactions of the IRE professional Group on Information Theory*, 1, 1, 105-107. Retrieved from https://ieeexplore.ieee.org/document/1188568 [in English].

2. NATO (2018), MC 422/6 NATO Military Policy for Information Operations. shape.nato.int Retrieved from https://shape.nato.int/search?q=MC%20422/6%20NATO%20Military%20Policy%20for%20Information%20Operations [in English].

3. US DoD (2018), Joint Concept for Operating in the Information Environment (JCOIE). *www.jcs.mil* Retrieved from https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/concepts/joint_concepts_jcoie.pdf [in English].

4. Bernhard Schulyok. A Primer On The Functional Trinity Of The Information Environment. *tdhj.org* Retrieved from https://tdhj.org/blog/post/trinity-information-environment/ [in English].

5. Aleshhenko, V. (2022). Informacijno-psihologichna bezpeka osobistosti v umovah gibridnoï vijni [Informational and psychological security of the individual in the conditions of hybrid warfare]. *Visnik Kiïvs'kogo nacional'nogo universitetu imeni Tarasa Shevchenka. Vijs'kovo-special'ni nauki - Bulletin of Taras Shevchenko Kyiv National University. Military Special Sciences*, 49(1 (49), 13-21. Retrieved from https://miljournals.knu.ua/index.php/visnuk/article/view/889/838 [in Ukrainian].

6. Uhanova, N. (2013). Informacijno-psihologichna bezpeka, osobistosti suspil'stva ta derzhavi [Informational and psychological security, individuals of society and the state]. *Pravova informatika - Legal informatics*, 3(39) Retrieved from https://ippi.org.ua/ukhanova-ns-informatsiino-psikhologichna-bezpeka-osobistosti-suspilstva-ta-derzhavi [in Ukrainian].

7. Paul, Röttger and Balazs, Vedres (2020). *The Information Environment and its Effects on Individuals and Groups. An Interdisciplinary Literature Review.* Oxford Internet Institute. University of Oxford 2020. Retrieved from https://royalsociety.org/-/media/policy/projects/online-information-environment/oie-the-information-environment.pdf [in English].

8. George, M. Slavich, Lydia G. Roos (2023). Social Safety Theory: Conceptual Foundation, Underlying Mechanisms, and Future Directions. *Health Psychol Rev.* , 17(1), 5–59. Retrieved from: https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10161928/ [in English].

9. 12 Most Common Types of Cyberattacks. Kurt Baker, 2024. *www.crowdstrike.com* Retrieved from https://www.crowdstrike.com/en-us/cybersecurity-101/cyberattacks/common-cyberattacks/ [in English].

# РОЗДІЛ «Право»

*УДК 342.95*

*https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-5(5)-209-217*

**Блохіна Олена Андріївна** ад'юнкт кафедри адміністративного права і процесу, Дніпровський державний університет внутрішніх справ, м. Дніпро, тел.: (095) 023-03-26, https://orcid.org/0009-0008-6111-3419

## ПРОБЛЕМАТИКА РОЗГЛЯДУ АДМІНІСТРАТИВНОЇ СПРАВИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ДОКАЗУВАННЯ ПРАВОПОРУШЕННЯ ПЕРЕДБАЧЕНОГО СТАТТЕЮ 210 КОДЕКСУ УКРАЇНИ ПРО АДМІНІСТРАТИВНІ ПРАВОПОРУШЕННЯ

**Анотація.** У статті проаналізовано особливості винесення постанови за адміністративне правопорушення передбачене статтею 210 КУпАП, особливу увагу приділено частині 3 даної статті, яка регулює та передбачає відповідальність громадянина України за вчинення в особливий період порушення призовниками, військовозобов'язаними, резервістами правил військового обліку. Зроблено аналіз, в чому саме полягає диспозиція статті 210 КУпАП, та за які саме порушення військового обліку, особу може бути притягнуто до адміністративного відповідальності.

Досліджено процедуру складання уповноваженими особами територіального центру комплектування та соціальної підтримки протоколів та оформлення матеріалів про адміністративні правопорушення передбачені статтею 210 КУпАП. Зроблено аналіз особливостей притягнення до відповідальності, зокрема, проблематику доказування правопорушення, з якими стикаються уповноважені службові особи при складані та розгляді адміністративної справи стосовно правопорушника та подальшого примусового виконання адміністративного стягнення.

Зроблено дослідження взаємодії працівників Територіального центру комплектування і соціальної підтримки з поліцейськими Національної поліції України, щодо примусового адміністративного затримання особи, яка вчинила правопорушення за статтею 210 КУпАП та його доставлення до ТЦК і СП, а також проаналізовано прогалини законодавства щодо обґрунтованості цього затримання.

Проаналізовано забезпечення особам, стосовно яких розглядається справа, права на захист, реалізації своїх прав на справедливий розгляд адміністративної справи.

Дослідження зроблене на основі аналізу чинного законодавства, яке регламентує особливості притягнення до адміністративної відповідальності за статтею 210 КУпАП. Проведено дослідження КУпАП, в розрізі порушення особами норм Закону України «Про військовий обов'язок і військову службу», та притягнення за це винної особи до адміністративної відповідальності.

Запропоновані рекомендації та шляхи вирішення проблематики пов'язаної з доказуванням та розглядом адміністративної справи за вчинення адміністративного правопорушення передбаченого статтею 210 КУпАП.

**Ключові слова:** адміністративне правопорушення, адміністративне стягнення, призовник, військовозобов'язаний, резервіст, військовий облік, територіальний центр комплектування та соціальної підтримки, адміністративне затримання.

**Blokhina Olena Andriivna** assistant professor of the Department of Administrative Law and Process, Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs, Dnipro, tel.: (095) 023-03-26, https://orcid.org/0009-0008-6111-341

## THE ISSUE OF EXAMINING AN ADMINISTRATIVE CASE AND THE PECULIARITIES OF PROVING A VIOLATION UNDER ARTICLE 210 OF THE CODE OF UKRAINE ON ADMINISTRATIVE OFFENSES

**Abstract.** This article analyzes the peculiarities of issuing a resolution for an administrative offense under Article 210 of the Code of Ukraine on Administrative Offenses (CUAO), with particular attention given to Part 3 of this article, which regulates and establishes the liability of a Ukrainian citizen for violating the rules of military registration by conscripts, reservists, or those subject to military service during a special period. The disposition of Article 210 of the CUAO is examined, detailing the specific violations of military registration for which a person may be held administratively liable.

The study explores the procedure for authorized officers of the Territorial Recruitment and Social Support Centers (TRSSC) in drafting protocols and preparing materials on administrative offenses stipulated by Article 210 of the CUAO. It also examines the specifics of holding individuals accountable, including the challenges in proving the offense faced by authorized officials when drafting and reviewing administrative cases against violators, as well as the subsequent enforcement of administrative penalties.

The interaction between TRSSC personnel and officers of the National Police of Ukraine regarding the forced administrative detention of individuals who committed offenses under Article 210 of the CUAO and their delivery to TRSSC is analyzed. Legislative gaps concerning the justification of such detentions are also addressed.

The article highlights the provision of the right to defense for individuals subject to administrative proceedings and their ability to exercise their right to a fair review of their case.

The research is based on an analysis of current legislation governing the specifics of administrative liability under Article 210 of the CUAO. It includes a review of the CUAO regarding violations by individuals of the norms of the Law of Ukraine "On Military Duty and Military Service" and the corresponding administrative liability for such violations.

Recommendations and solutions to the issues associated with proving and examining administrative cases for violations under Article 210 of the CUAO are proposed.

**Keywords:** administrative offense, administrative penalty, conscript, military service member, reservist, military registration, Territorial Recruitment and Social Support Center, administrative detention.

**Постановка проблеми.** В реаліях сьогодення Україна відстоює свою державність у війні з країною-терористом та більшість громадян України приймають участь у цій війні. При цьому, забезпечення державної безпеки і захист державного кордону України покладаються на відповідні військові формування та правоохоронні органи держави, організація і порядок діяльності яких визначаються законом [1].

Указом Президента України від 24 лютого 2022 року №69/2022, у зв'язку з військовою агресією рф проти України та з метою забезпечення оборони держави, підтримання бойової і мобілізаційної готовності Збройних Сил України та інших військових формувань, на території Вінницької, Волинської, Дніпропетровської, Донецької, Житомирської, Закарпатської, Запорізької, Івано-Франківської, Київської, Кіровоградської, Луганської, Львівської, Миколаївської, Одеської, Полтавської, Рівненської, Сумської, Тернопільської, Харківської, Херсонської, Хмельницької, Черкаської, Чернівецької, Чернігівської областей, міста Києва оголошено протягом 90 діб проведення загальної мобілізації [2].

У подальшому загальна мобілізація неодноразово продовжувалася та на зараз відповідно до Закону України від 23.07.2024 № 3892-IX затверджено Указ Президента України від 23 липня 2024 року № 470/2024 та продовжено строк проведення загальної мобілізації.

Стаття 1 Закону України, визначає поняття «мобілізація» - це комплекс заходів, здійснюваних з метою планомірного переведення національної економіки, діяльності органів державної влади, інших державних органів, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ і організацій на функціонування в умовах особливого періоду, а Збройних Сил України, інших військових формувань, сил цивільного захисту - на організацію і штати воєнного часу. Мобілізація може бути загальною або частковою та проводиться відкрито чи приховано [3].

Військовий облік є складовою змісту мобілізаційної підготовки держави. Він полягає у цілеспрямованій діяльності державних органів, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій щодо:

фіксації, накопичення та аналізу наявних людських мобілізаційних ресурсів за військово-обліковими ознаками;

здійснення заходів із забезпечення виконання встановлених правил військового обліку призовниками, військовозобов'язаними та резервістами;

подання відомостей (персональних та службових даних) стосовно призовників, військовозобов'язаних та резервістів до органів ведення Єдиного державного реєстру призовників, військовозобов'язаних та резервістів [4].

Кодексом України про адміністративні правопорушення передбачена відповідальність за порушення призовниками, військовозобов'язаними, резервістами правил військового обліку, зокрема, за порушення мобілізаційних заходів (стаття 210 КУпАП).

Відповідно до частин першої та другої статті 210 КУпАП, порушення призовниками, військовозобов'язаними, резервістами правил військового обліку -

тягне за собою накладення штрафу від двохсот до трьохсот неоподатковуваних мінімумів доходів громадян.

Повторне протягом року вчинення порушення, передбаченого частиною першою цієї статті, за яке особу вже було піддано адміністративному стягненню, -

тягне за собою накладення штрафу від трьохсот до п'ятисот неоподатковуваних мінімумів доходів громадян.

19 травня 2024 року набув чинності Закон України № 3696-IX, зокрема, внесені зміни до статті 210 КУпАП та доповнено її частиною 3, яка передбачає відповідальність за вчинення порушення призовниками, військовозобов'язаними, резервістами правил військового обліку в особливий період, тобто, під час воєнного стану. Також, як відомо, суттєво була збільшена санкція, у вигляді штрафу. Так, за порушення військового обліку в особливий період уповноважена особа, яка розглядає адміністративну справу за ч. 3 статті 210 КУпАП може накласти штраф на винну особу від однієї тисячі до однієї тисячі п'ятисот неоподатковуваних мінімумів доходів громадян [5].

Однак на даний час невизначеним залишається питання в яких саме випадках уповноважена особа накладає штраф в мінімальних розмірах, а в яких в максимальних. При цьому, штраф за ч. 3 статті 210 КУпАП встановлений у межах від 17000 до 25500 гривень, даний штраф є достатньо високим і в реаліях сьогодення не кожна особа може його сплатити.

Диспозиція статті 210 КУпАП читко визначає суб'єктів правопорушення це - призовники, військовозобов'язані, резервісти.

Закон України «Про військовий обов'язок і військову службу» розкриває вищезазначені терміни, так:

призовники - особи, які взяті на військовий облік;

військовозобов'язані - особи, які перебувають у запасі для комплектування Збройних Сил України та інших військових формувань на особливий період, а також для виконання робіт із забезпечення оборони держави;

резервісти - особи, які проходять службу у військовому резерві Збройних Сил України, інших військових формувань і призначені для їх комплектування у мирний час та в особливий період [6].

Порушення призовниками, військовозобов'язаними, резервістами правил військового обліку, порушення законодавства про оборону, мобілізаційну підготовку та мобілізацію розглядаються територіальними центрами комплектування та соціальної підтримки (стаття 235 КУпАП). Крім правопорушень, вчинених військовозобов'язаними чи резервістами, які перебувають у запасі Служби безпеки України або Служби зовнішньої розвідки України.

Справи за адміністративні правопорушення передбачені статтею 210 КУпАП розглядаються на загальних підставах у відповідності до вказаного Кодексу.

Досить важливим аспектом під час розгляду вказаної справи є реалізація прав особи, яка притягається до адміністративної відповідальності, зокрема, знайомитися з матеріалами справи, давати пояснення, подавати докази, заявляти клопотання; при розгляді справи користуватися юридичною допомогою адвоката, іншого фахівця у галузі права, який за законом має право на надання правової допомоги особисто чи за дорученням юридичної особи, а насамперед бути присутнім під час розгляду адміністративної справи.

Особливу увагу слід звернути на те, що постанова по даній категорії справ набирає законної сили після 10 днів з дня її винесення [5].

При цьому, на підставі частини другої статті 308 КУпАП у разі несплати штрафу протягом 15 днів з дня отримання постанови, а в разі оскарження такої постанови - не пізніш як через п'ятнадцять днів з дня повідомлення про залишення скарги без задоволення з метою примусового виконання цієї постанови органами державної виконавчої служби штраф, визначений постановою по справі про адміністративне правопорушення стягується у подвійному розмірі.

Тобто штраф буде становити вже мінімум 34000 гривень, дане правопорушення є одним із найтяжчих за видом адміністративного стягнення, а тому механізм та процедура притягнення до вказаної відповідальності повинно бути належним чином урегульованими та відповідати міжнародному та європейському стандарту та жодним чином не порушувати передбачені законодавством права особи. Також, слід акцентувати увагу, що вже після розгляду адміністративної справи, особа може бути адміністративно затримана та доставлена до ТЦК і СП.

**Мета статті** - визначення поняття порушення правил військового обліку, розкрити сутність адміністративного правопорушення за порушення військового обліку, систематизувати проблеми притягнення до адміністративної відповідальності та доказування за порушення передбачене статтею 210 КУпАП.

**Виклад основного матеріалу**. Статтею 210 КУпАП, передбачена адміністративна відповідальність за порушення призовниками, військовозобов'язаними, резервістами правил військового обліку, при цьому у Кодексі не розкритим залишається за що саме особу може бути притягнуто до адміністративної відповідальності, тобто об'єктивна сторона правопорушення. Однак аналізуючи законодавство України, яке регулює особливості введення військового обліку, військового обов'язку приходимо до висновку, що Законом України від 11.04.2024 3633-IX були внесені зміни до деяких законодавчих актів України щодо окремих питань проходження військової служби, мобілізації та військового обліку.

Відповідно до законодавства, яке регламентує обов'язок призовника, військовозобов'язаного, резервіста, з урахуванням змін, встановлено, що громадяни України, які підлягають взяттю на військовий облік, перебувають на військовому обліку призовників або у запасі Збройних Сил України, у запасі Служби безпеки України, розвідувальних органів України чи проходять службу у військовому резерві, зобов'язані:

уточнити протягом 60 днів з дня набрання чинності указом Президента України про оголошення мобілізації, затвердженим Верховною Радою України, свої персональні дані через центр надання адміністративних послуг або через електронний кабінет призовника, військовозобов'язаного, резервіста, або у територіальному центрі комплектування та соціальної підтримки;

прибувати за викликом районного (об'єднаного районного), міського (районного у місті, об'єднаного міського) територіального центру комплектування та соціальної підтримки (далі - відповідні районні (міські) територіальні центри комплектування та соціальної підтримки), Центрального управління або регіонального органу Служби безпеки України, відповідного підрозділу розвідувальних органів України для оформлення військово-облікових документів, взяття на військовий облік, проходження медичного огляду, направлення на підготовку з метою здобуття або вдосконалення військово-облікової спеціальності, призову на військову службу або на збори військовозобов'язаних та резервістів;

проходити медичний огляд згідно з рішеннями комісії з питань взяття на військовий облік, комісії з питань направлення для проходження базової військової служби або військово-лікарської комісії відповідного районного (міського) територіального центру комплектування та соціальної підтримки, закладів охорони здоров'я Служби безпеки України, а у Службі зовнішньої розвідки України, розвідувальному органі Міністерства оборони України чи розвідувальному органі центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері охорони державного кордону, - за рішенням керівників відповідних підрозділів або військово-лікарської комісії Служби зовнішньої розвідки України, розвідувального органу Міністерства оборони України чи центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері охорони державного кордону, відповідно;

проходити підготовку до військової служби, військову службу і виконувати військовий обов'язок у запасі;

виконувати правила військового обліку, встановлені законодавством.

Резервісти зобов'язані прибувати до військової частини, в якій вони проходять службу у військовому резерві, за викликом командира цієї військової частини

Призовники, військовозобов'язані, резервісти в разі зміни їх сімейного стану, стану здоров'я, адреси місця проживання (перебування), номерів засобів зв'язку та адреси електронної пошти (за наявності електронної пошти), освіти, місця роботи, посади зобов'язані особисто в семиденний строк повідомити про такі зміни відповідні органи, де вони перебувають на військовому обліку, у тому числі у випадках, визначених Кабінетом Міністрів України, через центри надання адміністративних послуг та інформаційно-телекомунікаційні системи [6].

Таким чином, проаналізувавши законодавство можливо зробити висновок, що за всі вищеперераховані порушення, та не виконання зазначених обов'язків громадянина України, останній і несе відповідальність передбачену статтею 210 КУпАП. Тобто це і є об'єктивна сторона даного правопорушення.

З метою визначення процедури складання територіальними центрами комплектування та соціальної підтримки протоколів, оформлення матеріалів про адміністративні правопорушення, відповідальність за які передбачена статтею 210 КУпАП, прийнято Інструкцію зі складання територіальними центрами комплектування та соціальної підтримки протоколів та оформлення матеріалів про адміністративні правопорушення, затверджену наказом Міністерства оборони України від 01.01.2024 № 3 (далі - Інструкція).

Ця Інструкція визначає процедуру складання територіальними центрами комплектування та соціальної підтримки протоколів та оформлення матеріалів про такі адміністративні правопорушення: порушення призовниками, військовозобов'язаними, резервістами правил військового обліку.

Проаналізувавши вищевказану Інструкцію можна зробити висновок, що саме дії уповноваженої службової особи, яка наказом керівників відповідних територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки уповноважена складати протокол, а також долучати до нього всі необхідні докази, які б підтверджували порушення порядку військового обліку є невід'ємною складовою адміністративного процесу та передумовою для винесення постанови про адміністративне правопорушення.

При цьому, які саме докази повинні бути долучені до протоколу Інструкція не містить, також в ній не зазначено, які дії зобов'язана вчинити уповноважена особа для встановлення та

доведення винуватості особи. При цьому в ній зазначено, що працівник, який складає протокол повинен роз'яснити особі, стосовно якої буде розглядатися адміністративна справа, зміст статті 63 Конституції України та роз'яснити права та обов'язки, передбачені статтею 268 КУпАП.

Матеріали справи про адміністративне правопорушення подаються уповноваженою посадовою особою, яка склала протокол, керівнику територіального центру комплектування та соціальної підтримки, для її розгляду у порядку, визначеному КУпАП, останній розглянувши справу про адміністративне правопорушення відповідно до статті 283 КУпАП виносить постанову по справі про адміністративне правопорушення [6].

Враховуючи викладене, висновується, що процедура яка передує розгляду справи є важливою складовою адміністративного процесу і саме на цій стадії повинні бути зібрані достатні та необхідні докази, які б підтверджували факт порушення військового обліку з боку особи, стосовно якої у подальшому буде розглянуто адміністративну справу і саме на цій стадії уповноважена особа повинна повідомити особі місце, дату та час розгляду адміністративної справи, щоб останній мав змогу реалізувати свої права передбачені статтею 268 КУпАП.

Також, слід звернути увагу, що ТЦК та СП можуть звернутися в установленому законом порядку до органів Національної поліції (у разі неможливості складення протоколу про адміністративне правопорушення на місці його вчинення) для доставлення осіб, які скоїли адміністративні правопорушення, передбачені статтею 210 КУпАП, з метою складення протоколів про адміністративні правопорушення, до відповідного районного (міського) ТЦК та СП, в якому ця особа перебуває (повинна перебувати) на військовому обліку.

Національна поліція в свою чергу відповідно до своїх повноважень за зверненням районних (міських) територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки, зобов'язана здійснювати адміністративне затримання та доставлення призовників, військовозобов'язаних та резервістів, які вчинили адміністративні правопорушення, передбачені статтею 210 КУпАП [4].

При цьому, якщо проаналізувати законодавство щодо особливостей розгляду адміністративної справи та особливостей взаємодії підрозділів ТЦК та СП з органами НПУ можна зробити висновок, що уповноважені особи ТЦК та СП не наділені повноваженнями затримувати осіб, які підозрюються у вчинені правопорушення за статтею 210 КУпАП. З цього приводу вони повинні здійснити офіційний запит до органів Національної поліції. Однак на даний час не вирішеним залишається питання щодо доставлення особи порушника до ТЦК та СП саме для розгляду адміністративної, оскільки на даний час норми регулюють виключно доставлення особи для складання спеціального протоколу передбаченого Інструкціє, а також доставлення особи, рішення щодо якої вже прийнято та справу розглянуто, тобто вже після винесення постанови про адміністративне правопорушення. У зв'язку з чим, виникають прогалини у процедурі, зокрема, поліція затримує особу за вчинення адміністративного правопорушення передбаченого статтею 210 КУпАП, однак останній може взагалі не володіти інформацією стосовно підстав інкримінованого йому порушення. У цьому аспекті порушуються основні принципи Верховенства права, що полягає у справедливому розгляді справи та реалізації можливості оскаржити дії посадових осіб.

Крім цього, аналізуючи законодавство з питань введення військового обліку встановлено, що призовника, військовозобов'язаного, резервіста може бути притягнуто до адміністративної відповідальності за статтею 210 КУпАП, у тому числі, за неприбуття за викликом ТЦК і СП для оформлення військово-облікових документів, взяття на військовий облік, проходження медичного огляду, направлення на підготовку з метою здобуття або вдосконалення військово-облікової спеціальності, призову на військову службу або на збори військовозобов'язаних та резервістів.

Для урегулювання питання виклику до ТЦК і СП та вручення відповідної повістки прийнято постанову Кабінету Міністрів України від 16 травня 2024 року № 560 (далі – постанова КМУ № 560), так, у вказаній постанові зазначено, що за викликом ТЦК та СП резервісти та військовозобов'язані зобов'язані з'являтися у строк та місце, зазначені в повістці.

Постановою КМУ № 560, передбачено формування повісток за допомогою Єдиного державного реєстру призовників, військовозобов'язаних та резервістів, а також передбачена можливість надсилання повісток засобами поштового зв'язку на адресу місця проживання, зазначену резервістом або військовозобов'язаним під час уточнення облікових даних, а у разі неуточнення резервістом або військовозобов'язаним своєї адреси місця проживання повістка може надсилатися на його адресу зареєстрованого/задекларованого місця проживання.

При цьому, у разі надсилання повістки засобами поштового зв'язку належним підтвердженням оповіщення резервіста або військовозобов'язаного про виклик до ТЦК та СП є:

день отримання такого поштового відправлення особою, що підтверджується інформацією та/або документами від поштового оператора;

день проставлення у поштовому повідомленні відмітки про відмову отримати поштове відправлення чи день проставлення відмітки про відсутність особи за адресою місця проживання особи, повідомленою цією особою територіальному центру комплектування та соціальної підтримки під час уточнення своїх облікових даних;

день проставлення у поштовому повідомленні відмітки про відмову отримати поштове відправлення чи день проставлення відмітки про відсутність особи за адресою задекларованого/зареєстрованого місця проживання в установленому законом порядку, якщо ця особа не повідомила територіальному центру комплектування та соціальної підтримки іншої адреси місця проживання [8].

Виходячи з цього, особа може навіть не отримати належним чином повідомлення про виклик до ТЦК і СП, однак вважатися такою, яка належним чином оповіщена про необхідність прибуття. Більш того, у подальшому в уповноважених осіб є всі правові підстави для складання відносно даної особи адміністративних матеріалів за статтею 210 КУпАП з винесенням відповідного штрафу та зверненням до виконавчої служби з примусового виконання штрафу, який вже буде подвоєно. Крім цього, керівник ТЦК та СП звертається до органів Національної поліції з метою адміністративного затримання та доставлення особи.

**Висновки**. Проаналізувавши питання пов'язане з відповідальністю призовників, військовозобов'язаних, резервістів за порушення правил військового обліку передбаченою статтею 210 КУпАП, встановлено, що зазначені особи несуть відповідальність саме за порушення норм Закону України «Про військовий обов'язок і військову службу», в якому визначені певні обов'язки громадянина перед державою. Крім цього, процесуально передбачена спеціальна процедура щодо збору доказів правопорушення та складання адміністративних матеріалів, зокрема, передбачено складання протоколу про адміністративне правопорушення, який є необхідним та передуючим елементом перед винесенням керівником ТЦК та СП постанови по справі про адміністративне правопорушення за статтею 210 КУпАП. Саме до протоколу повинні бути додані всі необхідні докази підтверджуючи правопорушення, а вже до постанови додається протокол з доказами. Також, визначено, що на період дії воєнного стану не діють положення частини 1 та 2 (повторність) статті 210 КУпАП. При цьому, притягнення до адміністративної відповідальності залишається в процесі, який регулюється КУпАП, тобто всі гарантії та права особи, яка притягується до відповідальності, повинні бути дотримані.

З урахуванням змін у постанові КМУ № 560, яка натепер передбачає, у тому числі, надсилання повістки (виклику) призовникам, військовозобов'язаним, резервістам засобами поштового зв'язку, відкритим залишається питання реалізації своїх прав, передбачених статтею 268 КУпАП, особами, яких притягують до адміністративної відповідальності за ч. 3 статті 210 КУпАП. Насамперед це стосується можливості розгляду справи у присутності зазначених осіб. Розгляд справи за відсутністю особи призводить до того, що вона не володіє жодної інформацією стосовно винесеного рішення, при цьому уповноважена особа, яка розглянула справу звертається до виконавчої служби і сума штрафу вже подвоюється, також керівник ТЦК та СП має відповідні повноваження на звернення до органів Національної поліції з метою затримання особи та подальшого її доставлення до ТЦК та СП.

Ці проглини законодавства у подальшому можуть призвести до скасування постанови про адміністративне правопорушення та визнання адміністративного затримання незаконним, що в свою чергу призводить до невиправданих витрат з боку держави, а найголовніше порушує основні принципи Конституції України, відповідно до якої людина, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпека визнаються в Україні найвищою соціальною цінністю.

Також, відповідно до дослідження, приходимо до висновку, що частиною 3 статті 210 КУпАП виключилась повторність вчинення порушення та на зараз взагалі залишається незрозумілим коли особу може бути притягнуто ще раз до відповідальності передбаченої статтею 210 КУпАП, при цьому відповідно до Конституції України, ніхто не може бути двічі притягнений до юридичної відповідальності одного виду за одне й те саме правопорушення. Вказане може призвести до того, що особа, яку притягнуто до відповідальності заплатить штраф та у подальшому може уникнути відповідальності та продовжувати вчинення правопорушення.

Крім цього, незрозумілим на даний час залишається питання щодо розшуку органами НПУ особи яку притягнуто до відповідальності за статтею 210 КУпАП і яка за запитом ТЦК та СП розшукується поліцією, при цьому вона оплатила штраф, або у встановленому порядку його оскаржила, а саме чи припиняється розшук і що потрібно для того щоб він був припинений.

Пропонується врегулювати питання щодо процедури притягнення до адміністративної відповідальності за статтею 210 КУпАП, зокрема, за неприбуття за викликом (повісткою) особи до ТЦК та СП, який був надісланий засобами поштового зв’язку, а саме встановити відповідну процедуру, яка буде полягати у вжиті додаткових заходів щодо забезпечення присутності особи порушника. Так, пропонується або розробити новий нормативно-правовий акт, який би визначав процедуру взаємодії працівників ТЦК та СП з органами НПУ із забезпечення та вжиття всіх можливих заходів щодо доставлення особи стосовно якої буде здійснюватися розгляд адміністративної справи.

Також пропонується створити спільний нормативний акт, який би належним чином врегульовував питання взаємодії працівників ТЦК та СП з органами поліції та виконавчої служби, а саме щодо примусового стягнення з порушника штрафу та інших примусових заходів у вигляді постановки та зняття з розшуку поліції правопорушника, якого було притягнуто до адміністративної відповідальності за статтею 210 КУпАП.

***Література*:**

1. Конституція України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text.

2. Указ Президента «Про введення воєнного стану в Україні» від 24.02.2022 № 64/2022 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text.

3. Закон України «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію» від 21.10.1993 № 3543-XII [Електронний ресурс]. – Режим доступу https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3543-12#n595

4. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку організації та ведення військового обліку призовників, військовозобов’язаних та резервістів» від 30 грудня 2022 р. № 1487 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1487-2022-%D0%BF#Text.

5. Кодекс України про адміністративні правопорушення від 7 грудня 1984 р № 8073-X [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80732-10#Text.

6. Закон України «Про військовий обов'язок і військову службу» від 25.03.1992 № 2232-XII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2232-12.

7. Інструкція зі складання територіальними центрами комплектування та соціальної підтримки протоколів та оформлення матеріалів про адміністративні правопорушення, затверджена наказом Міністерства оборони України від 01.01.2024 № 3 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0036-24#Text.

8. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку проведення призову громадян на військову службу під час мобілізації, на особливий період» від 16 травня 2024 р. № 560 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/560-2024-%D0%BF#Text

***References:***

1. Konstytutsiya Ukrayiny [Constitution of Ukraine]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text [in Ukrainian].

2. Ukaz Prezydenta «Pro vvedennya voyennoho stanu v Ukrayini» vid 24.02.2022 № 64/2022 [Decree of the President "On the introduction of martial law in Ukraine" dated February 24, 2022 No. 64/2022]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022# Text [in Ukrainian] .

3. Zakon Ukrayiny «Pro mobilizatsiynu pidhotovku ta mobilizatsiyu» vid 21.10.1993 № 3543-XII [Law of Ukraine "On Mobilization Preparation and Mobilization" dated October 21, 1993 No. 3543-XII]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3543-12#n595 [in Ukrainian].

4. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrayiny «Pro zatverdzhennya Poryadku orhanizatsiyi ta vedennya viys′kovoho obliku pryzyvnykiv, viys′kovozobov″yazanykh ta rezervistiv» vid 30 hrudnya 2022 r. № 1487 [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine "On Approving the Procedure for Organizing and Maintaining Military Registration of Conscripts, Military Service Members, and Reservists" dated December 30, 2022 No. 1487]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from https:// zakon.rada.gov.ua/laws/show/1487-2022-%D0%BF#Text [in Ukrainian].

5. Kodeks Ukrayiny pro administratyvni pravoporushennya vid 7 hrudnya 1984 r № 8073-X [Code of Ukraine on Administrative Offenses of December 7, 1984 No. 8073-X]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80732-10#Text [in Ukrainian].

6. Zakon Ukrayiny «Pro viyskovyy obov'yazok i viyskovu sluzhbu» vid 25.03.1992 № 2232-XII [Law of Ukraine "On Military Duty and Military Service" dated March 25, 1992 No. 2232-XII]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2232-12 [in Ukrainian].

7. Instruktsiya zi skladannya terytorial′nymy tsentramy komplektuvannya ta sotsial′noyi pidtrymky protokoliv ta oformlennya materialiv pro administratyvni pravoporushennya, zatverdzheno nakazom Ministerstva oborony Ukrayiny vid 01.01.2024 № 3 [Instruction on Drafting Protocols and Preparing Materials on Administrative Offenses by Territorial Recruitment and Social Support Centers, approved by the Order of the Ministry of Defense of Ukraine dated January 1, 2024 No. 3]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0036-24#Text [in Ukrainian].

8. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrayiny «Pro zatverdzhennya Poryadku provedennya pryzyvu hromadyan na viys′kovu sluzhbu pid chas mobilizatsiyi, na osoblyvyy period» vid 16 travnya 2024 r. № 560 [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine "On Approving the Procedure for Conscription of Citizens for Military Service During Mobilization in a Special Period" dated May 16, 2024 No. 560]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/560-2024-%D0%BF#Text [in Ukrainian].

*УДК 347.9*

*https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-5(5)-218-223*

**Василів Соломія Степанівна** кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри цивільного права та процесу Навчально-наукового інституту права, психології та інноваційної освіти, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, тел.: (067) 371-68-51, https://orcid.org/0000-0003-4911-3949

## ОСОБЛИВОСТІ РОЗГЛЯДУ СУДАМИ СПРАВ ПРО ВСТАНОВЛЕННЯ ФАКТУ ПРОЖИВАННЯ ОДНІЄЮ СІМ'ЄЮ ЧОЛОВІКА ТА ЖІНКИ БЕЗ РЕЄСТРАЦІЇ ШЛЮБУ

**Анотація.** Стаття присвячена особливостям розгляду та вирішення справ про встановлення факту спільного проживання чоловіка та жінки без реєстрації шлюбу. Автором проаналізовано норми сімейного законодавства щодо наслідків встановлення такого юридичного факту.

У статті автор наголошує на тому, що законодавчо фактичні подружжя та подружжя, що проживають у зареєстрованому шлюбі зрівняні у правах, а майно, яке набуте фактичним подружжям протягом усього часу спільного проживання, вважається їх спільною сумісною власністю. Проте, згадане правило не застосовується до чоловіка та жінки, які проживають разом як подружжя, проте продовжують перебувають у зареєстрованому шлюбі з іншими особами.

Автор зауважує, що при розгляді та вирішенні справ про встановлення факту проживання однією сім'єю чоловіка та жінки без реєстрації шлюбу, слід мати на увазі, що встановлення такого факту має значення у випадках: для отримання можливості спадкування за законом в порядку четвертої черги спадкування, а також з метою застосування до майна набутого за час перебування особи у фактичних шлюбних відносинах, режиму спільної сумісної власності .

У статті автор наголошує, що розгляд справ про встановлення факту проживання однією сім'єю чоловіка та жінки без реєстрації шлюбу належать виключно до судової юрисдикції та розглядаються в порядку окремого провадження у цивільному судочинстві.

Автор зазначає, що у цій категорії сімейних справ повинні братися до уваги ряд особливостей цих справ, а саме, що судом при розгляді справи встановлюються особи, між якими встановлені фактичні шлюбні відносини, тривалість таких відносин, ведення фактичним подружжям спільного господарства, у разі наявності у фактичного подружжя спільних дітей, їх персональні дані, факт перебування на утриманні заявника у справі на утриманні померлої особи. В процесі розгляду справи про встановлення факту проживання однією сім'єю чоловіка та жінки без реєстрації шлюбу, необхідно доказово підтвердити наявність спільного проживання та спільного побуту, прояву подружніх відносин перед третіми особами, в особистому листуванні та інших документах, а також залежно від обставин — взаємної матеріальної підтримки, проживання з ними дітей тощо.

**Ключові слова:** подружжя, фактичне подружжя, встановлення фактів.

**Vasyliv Solomiia Stepanivna** Candidate of Juridical Sciences (Ph. D.), Docent of the Department of Civil Law and Process Educational Scientific Institute of Law, Psychology and Innovative Education, Lviv Polytechnic National University, Lviv, tel.: (067) 371-68-51, https://orcid.org/0000-0003-4911-3949

## FEATURES OF THE COURT'S CONSIDERATION OF CASES ON ESTABLISHING THE FACT OF LIVING AS ONE FAMILY OF A MAN AND A WOMAN WITHOUT MARRIAGE REGISTRATION

**Abstract.** The article is devoted to the peculiarities of consideration and resolution of cases on establishing the fact of cohabitation of a man and a woman without registration of marriage. The author analyzes the norms of family law regarding the consequences of establishing such a legal fact.

In the article, the author emphasizes that legally de facto spouses and spouses living in a registered marriage are equal in rights, and the property acquired by de facto spouses during the entire period of cohabitation is considered their joint joint property. However, the aforementioned rule does not apply to a man and a woman living together as spouses, but continuing to be in a registered marriage with other persons.

The author notes that when considering and deciding cases on establishing the fact of living as one family of a man and a woman without registering a marriage, it should be borne in mind that establishing such a fact is important in cases: to obtain the possibility of inheritance by law in the order of the fourth stage of inheritance, as well as for the purpose of applying the regime of joint ownership to property acquired during the person's stay in a de facto marital relationship.

In the article, the author emphasizes that the consideration of cases on establishing the fact of living as one family of a man and a woman without registering a marriage falls exclusively under judicial jurisdiction and is considered in the order of separate proceedings in civil proceedings.

The author notes that in this category of family cases, a number of features of these cases should be taken into account, namely, that the court, when considering the case, establishes the persons between whom a de facto marital relationship is established, the duration of such relationships, the conduct of a common household by the de facto spouses, if the de facto spouses have children together, their personal data, the fact of being dependent on the applicant in the case on the maintenance of a deceased person. In the process of considering a case to establish the fact of living together as one family of a man and a woman without registering a marriage, it is necessary to prove the existence of joint residence and common life, the manifestation of marital relations before third parties, in personal correspondence and other documents, and also, depending on the circumstances, mutual material support, children living with them, etc.

**Keywords:** spouses, de facto spouses, establishment of facts.

**Постановка проблеми**. Сімейне законодавство України визнаючи принцип свободи укладення шлюбу, встановило норми, за якими відносини, що виникають внаслідок фактичного проживання чоловіка та жінки без реєстрації шлюбу, ототожнюються з відносинами подружжя. Спільне проживання чоловіка та жінки без реєстрації шлюбу не є забороненим, але фактичний шлюб не зумовлює автоматичне виникнення певних прав та обов'язків, які притаманні подружжю. Факт спільного проживання чоловіка та жінки без реєстрації шлюбу може бути встановлений, проте виключно в судовому порядку. Законодавство не передбачає жодних альтернатив судовому рішенню про встановлення факту проживання однією сім'єю чоловіка та жінки без реєстрації шлюбу, тобто нормами сімейного права встановлена виключна судова юрисдикція цієї категорії цивільних справ.

Справи про встановлення факту проживання однією сім'єю чоловіка та жінки без реєстрації шлюбу розглядаються в порядку окремого провадження в цивільному судочинстві, але можливі і виключення з цього правила, якщо в процесі розгляду справи виникає спір про право, саме тому важливим у цих справах є правильне визначення юрисдикції. Особливі труднощі виникають при розгляді цієї категорії справ у питаннях доказування, належності і допустимості доказів у питаннях підтвердження факту спільного проживання чоловіка та жінки як подружжя.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання розгляду справ про встановлення факту проживання сім'єю чоловіка та жінки без реєстрації шлюбу є частим предметом дослідження науковців. Юристи-практики, адвокати теж звертають увагу на особливості розгляду цієї категорії цивільних справ. Теоретичні та практичні аспекти розгляду та вирішення справ про встановлення факту проживання однією сім'єю чоловіка та жінки без реєстрації шлюбу були предметом наукових досліджень таких науковців як Н. Голубєва, О. Луніна, Ю. Пилипенко, З. Ромовська, В. Шкабаро та інших.

**Мета статті** – визначення на підставі аналізу законодавства та судової практики особливостей розгляду справ про встановлення факту проживання однією сім'єю чоловіка і жінки без реєстрації шлюбу.

**Виклад основного матеріалу.** Сімейним кодексом України закріплено принцип свободи шлюбу, що означає, що чоловік та жінка не можуть бути примушені до шлюбу, а проживання їх однією сім'єю без державної реєстрації в органах реєстрації цивільного стану, не суперечить чинному законодавству [1].

Спільне проживання чоловіка та жінки без реєстрації шлюбу або фактичні шлюбні відносини українським сімейним законодавством трактуються як відносини подружжя, шлюб яких зареєстрований органами реєстрації актів цивільного стану. У науковій літературі та юридичній практиці такі відносини називають фактичним шлюбом або «фактичними шлюбними відносинами». Ця інституція сімейного права виникла ще у Стародавній Греції та отримала своє нормативне визначення та нормативне регулювання ще у римському приватному праві, де характеризувалася терміном «конкубінат» [2]. У сучасній зарубіжній науковій літературі частіше можна зустріти поняття «партнерство», «легалізоване партнерство», які отримали нормативне закріплення у сімейному законодавстві країн Європейського Союзу та США [3, с. 3-4].

У статті 27 СК України зазначено, що проживання чоловіка та жінки як подружжя, однією сім'єю, але без реєстрації такого шлюбу в органах реєстрації актів цивільного стану, за загальним правилом, не породжує виникнення у таких осіб прав та обов'язків подружжя [1].

В той сам час статтею 74 СК України законодавчо урівняні у правах фактичні подружжя та подружжя, що проживають у зареєстрованому шлюбі. Також ця норма передбачає, що на майно, яке набуте фактичним подружжям протягом усього часу спільного проживання, вважається їх спільною сумісною власністю. Водночас, згадане правило не застосовується до чоловіка та жінки, які проживають разом як подружжя, проте продовжують перебувають у зареєстрованому шлюбі з іншими особами.

Як зазначала З. Ромовська, такі лояльні норми повинні захищати права осіб, які перебувають у фактичних шлюбних відносинах [2]. Безперечно слід погодитися і з точкою зору Н. Голубєвої, яка наголошує, що такі норми захищають перш за все жінок, які часто є матеріально залежними від чоловіка з різних причин (перебування жінки у відпустці по догляду за дитиною, низький рівень оплати праці жінок, виховання жінкою дітей, догляд за непрацездатними членами сім'ї, ведення домашнього господарства тощо) [3, с.5-6].

Нормативне закріплення у сімейному законодавстві презумпції права спільної сумісної власності на майно, яке набуте у період перебування чоловіка та жінки у фактичних шлюбних відносинах, є важливим проявом демократизму та гарантування прав і свобод людини. Також, законом передбачено, що чоловік та жінка, які перебувають у фактичних шлюбних відносинах мають право на утримання, аліменти, можуть отримати можливість спадкування за законом.

При розгляді та вирішенні справ про встановлення факту проживання однією сім'єю чоловіка та жінки без реєстрації шлюбу, слід мати на увазі, що встановлення такого факту має значення у наступних випадках: для отримання можливості спадкування за законом в порядку четвертої черги спадкування відповідно до статті 1264 ЦК України [4]; а також з метою застосування до майна набутого за час перебування особи у фактичних шлюбних відносинах, режиму спільної сумісної власності відповідно до статті 74 СК України [3, с. 5-6].

Розгляд справ про встановлення факту проживання однією сім'єю чоловіка та жінки без реєстрації шлюбу належать виключно до судової юрисдикції та розглядаються в порядку окремого провадження у цивільному судочинстві.

Водночас Велика Палата Верховного Суду у справі №523/14489/15-ц зазначила, що вимога про встановлення факту проживання однією сім`єю чоловіка і жінки без реєстрації шлюбу може бути вирішена в порядку окремого судового непозовного цивільного судочинства, що передбачено розділом IV ЦПК України лише у випадку, якщо між сторонами цивільної справи не виникає спір. А у разі виникнення спору під час розгляду справи про встановлення факту спільного проживання чоловіка та жінки без реєстрації шлюбу, суд повинен залишити заяву без розгляду і роз`яснити заінтересованим особам, що вони вправі подати позовну заяву на загальних підставах [5].

У цій категорії сімейних справ повинні братися до уваги ряд особливостей цих справ, а саме, що судом при розгляді справи встановлюються особи, між якими встановлені фактичні шлюбні відносини, тривалість таких відносин (з часу проживання разом як подружжя), ведення фактичним подружжям спільного господарства, у разі наявності у фактичного подружжя спільних дітей, їх персональні дані, факт перебування на утриманні заявника у справі на утриманні померлої особи [3, с.5-6].

Законодавством не передбачено жодних обмежень для сторін у справі щодо тих засобів доказування, які можуть використовуватися учасниками справи для обґрунтування своїх вимог. До прикладу, з метою підтвердження факту перебування у фактичних шлюбних відносинах, можна подати до суду у якості доказів такі письмові докази як особисте листування таких осіб, спільні фотографії чи відеозаписи, або ж докази, які підтверджують факт проживання з особами, які є фактичним подружжям, їхніх дітей.

На підставі аналізу положень сімейного законодавства, а саме статті 3 СК України, яка визначає ознаки сім'ї, можемо стверджувати, що сім'я, яка виникла на підставі зареєстрованого в органах реєстрації актів цивільного стану шлюбу, та сім'я, що виникла на підставі спільного проживання однією сім'єю чоловіка та жінки без реєстрації шлюбу, безперечно наділені тотожними ознаками, а саме: спільне проживання, пов'язаність спільним побутом, наявність взаємних прав та обов'язків, як майнового, так і немайнового характеру. У своїх рішеннях Верховний Суд теж наголошує на необхідності встановлення цієї тріади фактів для встановлення факту проживання чоловіка та жінки без реєстрації шлюбу (постанова Великої Палати Верховного Суду від 3 липня 2019 року № 554/8023/15-ц) [6].

Відтак, в процесі розгляду справи про встановлення факту проживання однією сім'єю чоловіка та жінки без реєстрації шлюбу, необхідно доказово підтвердити наявність спільного проживання та спільного побуту, прояву подружніх відносин перед третіми особами, в особистому листуванні та інших документах, а також залежно від обставин — взаємної матеріальної підтримки, проживання з ними дітей тощо [8, с. 80].

Водночас при розгляді таких сімейних справ необхідно зважати на винятки з загальних правил, так відповідно до частини 2 статті 3 СК України, фактичне подружжя можна прирівняти до сім'ї у випадку, коли чоловік та дружина не проживають разом з поважних причин (один з подружжя навчається або працює в іншій місцевості, перебуває на стаціонарному чи санаторному лікуванні, реабілітації, здійснює догляд за батьками чи іншими родичами тощо). Таку ж точку зору відстоює Верховний Суд України при перегляді судових рішень у справах про встановлення факту проживання однією сім'єю чоловіка та жінки без реєстрації шлюбу [7].

Слід погодитися з позицією В. Шкабаро та О. Луніної, що оскільки доказуванню підлягає факт проживання жінки та чоловіка разом однією сім'єю, їхня пов'язаність спільним побутом, взаємними правами й обов'язками, то належними та допустимими доказами у цій категорії цивільних справ слід вважати докази спільного проживання та ведення спільного господарства, наявності у цих осіб спільного бюджету, існування спільних витрат, придбання майна в інтересах сім'ї, наявності між ними подружніх взаємних прав та обов'язків, а також інших доказів, які вказують на наявність встановлених між сторонами відносин, що притаманні подружжю [9, с.79-80].

У судовій практиці Верховного Суду окремо слід виділити справи цієї категорії, у яких перебування у фактичних шлюбних відносинах підтверджувалось фактами спільного відпочинку, спільних подорожей, спільною присутністю на святах та інших заходах, показаннями свідків та інше. Однак, у своїх рішеннях Верховний Суд зауважив, що спільні подорожі чоловіка та жінки не підтверджують факту спільного проживання, а підтверджують лише наявність відносин як чоловіка та жінки, факт спільного відпочинку теж жодним чином не свідчить про наявність родини, а спільність побуту, про наявність взаємних прав та обов'язків між чоловіком і жінкою, які притаманні подружжю [10]. Таким чином, зазначені докази не можуть бути прийняті при розгляді справ про встановлення факту проживання чоловіка та жінки однією сім'єю без реєстрації шлюбу, оскільки не можуть вважатися належними доказами.

Проаналізувавши чинне законодавство та судову практику, можна дійти висновку, що доказуванню у цій категорії справ підлягають усі ті обставини, якими сторони справи підтверджують існування між чоловіком та жінкою подружніх відносин [9, 79-80]. До прикладу, до таких доказів можна віднести не лише такі факти як спільне проживання та ведення спільного господарства, але й наявність спільного сімейного бюджету та спільних витрат, пов'язаних з купівлею майна, його утриманням, спільні витрати, пов'язані з купівлею житла чи його наймом, піклування один про одного та про близьких (родичів) один одного та інше.

До прикладу, Верховний Суд у справі № 531/295/19 скасував постанову суду апеляційної інстанції та залишив без змін рішення суду першої інстанції, зазначивши, що у справі позивачкою не було подано належних та допустимих доказів на підтвердження факту спільного проживання без реєстрації шлюбу. Постановляючи рішення у справі Верховний Суд керувався положеннями статті 74 СК України, оскільки саме положення цієї норми поширюється на випадки, коли чоловік та жінка не перебувають у іншому зареєстрованому шлюбі та між ними існують постійні відносини, які можна охарактеризувати як подружні. Також, у постанові Верховного Суду вказано, що для визнання осіб такими, що перебувають у фактичних шлюбних відносинах, а також для вирішення майнового спору на підставі статті 74 СК України, суд повинен встановити факт проживання однією сім'єю чоловіка та жінки без реєстрації шлюбу у період, протягом якого придбано спірне майно. При цьому, для встановлення спільного проживання однією сім'єю до уваги судом повинні братися наступні докази: показання свідків про спільне проживання фактичного подружжя та ведення ними спільного побуту, документи щодо місця реєстрації (фактичного проживання) чоловіка та жінки, фотографії певних подій, документи, що підтверджують придбання майна на користь сім'ї, витрачання коштів на спільні цілі (фіскальні чеки, договори купівлі-продажу, договори про відкриття банківського рахунку, депозитні договори та інші письмові докази) тощо. Водночас, показання свідків та спільні фото не можуть бути єдиними доказами у справі та єдиними підставами для встановлення факту проживання однією сім'єю чоловіка та жінки без реєстрації шлюбу [11].

**Висновки.** Розгляд та вирішення справ про встановлення факту проживання чоловіка та жінки однією сім'єю без реєстрації шлюбу пов'язаний з рядом складних питань, що пов'язані з визначенням форми здійснення судочинства у цих справах, засобами доказування, що можуть бути використані учасниками справи для підтвердження своїх вимог, оскільки вітчизняне законодавство не визначає вичерпного переліку тих обставини, що підлягають доказуванню сторонами у справі про встановлення факту проживання однією сім'єю чоловіка та жінки без реєстрації шлюбу.

***Література:***

1. Сімейний кодекс України: Закон України від 10.01.2002 р. URL: http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2947-14ї

2. Ромовська З. В. Українське сімейне право: академічний курс: підручник. Київ: Правова єдність, 2009. 500 с.

3. Голубєва Н. Ю. Порядок встановлення в судовому порядку факту проживання однією сім'єю чоловіка та жінки без шлюбу. *Особливості розгляду сімейних спорів:* матеріали круглого столу, м. Одеса, 17 жовтня 2016 р. Одеса: Юридична література, 2016. С. 3-7.

4. Цивільний кодекс України від 16 січня 2003 р. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/435-15

5. Постанова Великої Палати Верховного Суду від 23.01.2024р. у справі №523/14489/15-ц URL: https://verdictum.ligazakon.net/document/116920101

6. Постанова Великої Палати Верховного Суду від 3 липня 2019 року № 554/8023/15-ц. URL: https://protocol.ua/ua/postanova_vp_vs_vid_03_07_2019_roku_u_spravi_554_8023_15_ts/

7. Постанова Пленуму Верховного Суду України від 31 березня 1995 р. №5 «Про судову практику в справах про встановлення фактів, що мають юридичне значення». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0005700-95#Text

8. Сімейне право України: навчальний посібник. К.: Істина, 2009. 320с.

9. Шкабаро В. М., Луніна О. С. Встановлення факту проживання однією сім'єю чоловіка та жінки без шлюбу: докази й доказування (за аналізом судової практики України). *Часопис цивілістики*. 2021. Випуск 71. с.77-81.

10. Постанова Верховного Суду від 24 січня 2020 р., справа № 490/10757/16-ц. Єдиний державний реєстр судових рішень України. URL: https://reyestr.court.gov.ua/Review/87297918

11. Постанова Верховного Суду від 08 грудня 2021 року у справі № 531/295/19. URL: https://reyestr.court.gov.ua/Review/101873317

***References:***

1. Simeinyi kodeks Ukrainy [Family Code of Ukraine] Zakon Ukrainy vid 10.01.2002 r. URL: http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2947-14ї [in Ukrainian]

2. Romovska Z. V. Ukrainske simeine pravo: akademichnyi kurs: pidruchnyk. [Ukrainian family law: academic course] Kyiv: Pravova yednist, 2009. 500 p. [in Ukrainian]

3. Holubieva, N. Yu. (2016). Poriadok vstanovlennia v sudovomu poriadku faktu prozhyvannia odniieiu simieiu cholovika ta zhinky bez shliubu. [The procedure for establishing in court the fact of living in the same family of a man and a woman without marriage]. Osoblyvosti rozghliadu simeinykh sporiv : materialy kruhloho stolu (Odesa, 17 zhovtnia 2016 r.). Odesa: Yurydychna literatura. P. 3–7 [in Ukrainian]

4. Tsyvilnyi kodeks Ukrainy [Civil Code of Ukraine] vid 16 sichnia 2003 r. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/435-15. [in Ukrainian]

5. Postanova Velykoi Palaty Verkhovnoho Sudu vid 23.01.2024r. u spravi №523/14489/15-ts. URL: https://verdictum.ligazakon.net/document/116920101. [in Ukrainian]

6. Postanova Velykoi Palaty Verkhovnoho Sudu vid 3 lypnia 2019 roku № 554/8023/15-ts. URL: https://protocol.ua/ua/postanova_vp_vs_vid_03_07_2019_roku_u_spravi_554_8023_15_ts/. [in Ukrainian]

7. Postanova Plenumu Verkhovnoho Sudu Ukrainy vid 31 bereznia 1995 r. №5 «Pro sudovu praktyku v spravakh pro vstanovlennia faktiv, shcho maiut yurydychne znachennia» [On judicial practice in cases of establishing facts of legal significance]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0005700-95#Text [in Ukrainian]

8. Simeine pravo Ukrainy: navchalnyi posibnyk. [Family Law of Ukraine] K.: Istyna, 2009. 320p. [in Ukrainian]

9. Shkabaro V. M., Lunina O. S. Vstanovlennia faktu prozhyvannia odniieiu simieiu cholovika ta zhinky bez shliubu: dokazy y dokazuvannia (za analizom sudovoi praktyky Ukrainy). [Establishing the fact of living together as a family of a man and a woman without marriage: evidence and substantiation (based on an analysis of Ukrainian judicial practice).] *Chasopys tsyvilistyky*. 2021. Vypusk 71. s.77-81. [in Ukrainian]

10. Postanova Plenumu Verxovnogo Sudu Ukrayiny' vid 24.01.2020 r. u spravi No. 490/10757/16-ц. URL: https://reyestr.court.gov.ua/Review/87297918 [in Ukrainian]

11. Postanova Plenumu Verxovnogo Sudu Ukrayiny' vid 08.12.2021 r. u spravi No. 531/295/19. URL: https://reyestr.court.gov.ua/Review/101873317. [in Ukrainian]

*УДК 343.343.5*

*https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-5(5)-224-229*

**Гринько Володимир Федорович** аспірант, Київський університет права НАН України, https://orcid.org/0009-0008-5621-264X

## УХИЛЕННЯ ВІД ПРИЗОВУ НА ВІЙСЬКОВУ СЛУЖБУ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ ВЕДЕННЯ ВІЙСЬКОВОГО ОБЛІКУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

**Анотація.** Статтю присвячено дослідженню чинного законодавства, що регулює питання ухилення від призову на військову службу в особливий період та вдосконалення ведення військового обліку в умовах воєнного стану, оскільки ця проблема нажаль стала вкрай актуальною з лютого 2022 року.

У статті чітко проаналізовано і здійснено дослідження особливостей статті 336 Кримінального Кодексу України та надана повна кримінально-правова характеристика об'єкта злочину, суб'єкта злочину, об'єктивної та суб'єктивної сторони. Також автор проаналізував мотив правопорушення, і визначив, що він не впливає на кваліфікацію злочину, тому він практично ніколи спеціально не встановлюється судом, можна припустити самі розповсюджені — острах за своє власне життя, нігілістичний прояв байдужості до долі своєї країни, відсутність патріотизму. Невиконання цього обов'язку свідчить про ухилення. Ухилення може здійснюватися різними способами: підробка документів, заподіяння собі тілесних ушкоджень, виїзд з постійного місця проживання з метою уникнути виконання військового обов'язку тощо. Правопорушення вважається закінченими з моменту неявки в зазначений документом (повісткою, розпорядженням, наказом) час прибуття на призовний пункт, до військової частини чи установи.

У тексі зверталась увага на безальтернативну санкцію статті у вигляді позбавлення волі, проаналізовано одразу три форми реалізації кримінальної відповідальності при вкрай незначній кількості виправдувальних вироків. Тобто: призначення покарання із його реальним відбуванням; призначення покарання із звільненням від його відбування; звільнення від кримінальної відповідальності.

Розглянуто різні способи несення служби, залежно від державної приналежності особи. Для громадян України військова служба може здійснюватися у добровільному порядку (за контрактом) або за призовом. Що стосується іноземців або осіб без громадянства –для них передбачена виключно добровільна служба (за контрактом) на посадах, що підлягають заміщенню військовослужбовцями рядового, сержантського і старшинського складу Збройних Сил України.

Також автором у статі більш детально розглянуто функціонування системи військового обліку призовників в особливий період, а також досліджено питання проблем сьогодення у ведені військового обліку та запропоновано його вдосконалення.

**Ключові слова:** військовий облік, ухилення від призову, військовий стан, законодавство, особливий період.

**Hrynko Volodymyr** postgraduate student, Kyiv Universiti of Law of NAS of Ukraine, https://orcid.org/0009-0008-5621-264X

## EVASION OF CONSCRIPTION AND IMPROVEMENT OF MILITARY RECORD KEEPING UNDER MARTIAL LAW

**Abstract.** The article is devoted to the study of the current legislation, which regulates the issue of evasion of military service during a special period and improvement of military record keeping in

the conditions of martial law, since this problem, unfortunately, has become extremely relevant since February 2022.

The article clearly analyzed and carried out a study of the peculiarities of Article 336 of the Criminal Code of Ukraine and provided a complete criminal law description of the object of the crime, the subject of the crime, the objective and subjective side. The author also analyzed the motive of the offense and determined that it does not affect the qualification of the crime, therefore it is almost never specifically established by the court, one can assume the most common ones - fear for one's own life, nihilistic manifestation of indifference to the fate of one's country, lack of patriotism. Failure to fulfill this obligation is evidence of evasion. Evasion can be carried out in various ways: forging documents, inflicting bodily harm on oneself, leaving one's permanent place of residence in order to avoid military duty, etc. Offenses are considered completed from the moment of failure to appear at the time of arrival at the conscription point, military unit or institution specified in the document (summons, order, order).

The text drew attention to the non-alternative sanction of the article in the form of deprivation of liberty, analyzed three forms of implementation of criminal responsibility with an extremely small number of acquittals. That is: the imposition of punishment with its actual execution; imposition of punishment with exemption from serving it; exemption from criminal liability.

Different ways of serving are considered, depending on the person's nationality. For citizens of Ukraine, military service can be carried out voluntarily (under a contract) or by conscription. As for foreigners or stateless persons, only voluntary service (under a contract) is provided for them in positions to be filled by private, non-commissioned and non-commissioned officers of the Armed Forces of Ukraine.

Also, in the article, the author considered in more detail the functioning of the system of military registration of conscripts in a special period, as well as investigated the issues of today's problems in keeping military records and proposed its improvement.

**Keywords:** military registration, draft evasion, martial law, legislation, special period.

**Постановка проблеми**. Розпочинаючи із далекого 2014 року і до сьогоднішнього часу, наша держава переживає найважчі часи, досі триває окупація східних регіонів України та півострову Крим, а з 24 лютого 2022 року тривають запеклі бої внаслідок повномасштабного вторгнення військ ворога на територію України. Ця війна несе велику загрозу як для нашої нації так і для світу, оскільки вона стала причиною маштабних змін у всіх сферах життєдіяльності.

У ч. 1 ст. 65 Конституції України встановлено обов'язок громадян захищати Вітчизну, незалежність та територіальну цілісність України, а також обов'язок відбувати військову службу відповідно до закону [1]. Відповідно до Кримінального кодексу України оборона України, захист її суверенітету, територіальної цілісності й недоторканності покладається на Збройні Сили України, а забезпечення державної безпеки й захист державного кордону країни покладається на відповідні військові формування та правоохоронні органи держави [3]. З цього випливає, що виконання цього обов'язку полягає у тому, що громадяни України, які досягли згідно з законодавством нашої держави призовного віку, зобов'язані нести військову службу.

**Аналіз досліджень проблеми**. Загальні питання виконання військового обов'язку, питання правового регулювання проходження військової служби та введення військового обліку розглянуто в наукових працях таких науковців, як: Є.І. Григоренка, Г.П. Батюка, І.Ф. Коржа, Є.Я. Кравця, В.Й. Пашинського, В.В. Федосєєва, М.І. Хавронюка, В.В. Шаблистого М. С. Цуцкірідзе, І. В. Цюприка, О. Ф. Шкітова, С. С. Яценко, А. М. Ященко та ряд інших, проте конституційні обов'язки громадян в військовій сфері в особливий період тільки починають досліджуватися та вивчатись на науковому рівні.

**Формування мети статті** полягає у вивченні, аналізі та дослідженні питань, які пов'язанні з ухилення від призову на військову службу та веденням військового обліку в умовах воєнного стану.

**Виклад основного матеріалу.** Конституція України в ст. 17 визначає, що захист суверенітету та територіальної цілісності країни, забезпечення її економічної, інформаційної безпеки, є найважливішою функцією держави і справою Українського народу [1]. Це положення Основного закону країни набуло актуальності у 2014 році, а нині просто набуває надзвичайної суспільної значущості.

У зв'язку з військовою агресією Російської Федерації проти України та з метою забезпечення оборони держави, підтримання бойової і мобілізаційної готовності Збройних Сил України та інших військових формувань 25 лютого 2022 року президент України підписав Закон про загальну мобілізацію. Українське суспільство продемонструвало відповідальне ставлення до виконання військового обов'язку та військової служби, підйом патріотизму та національної

свідомості, що відбувався за час війни за єдність Українського народу та цілісність нашої Батьківщини. Доказом тому стали тисячі добровольців, що зі зброєю в руках захищають Україну та численні волонтерські організації [5]. Але, на жаль, відомі непоодинокі випадки відмови від виконання військового обов'язку та ухилення від мобілізації, особливо це спостерігається впродовж останніх місяців. Це стосується в першу чергу статті 336 КК України, хочемо нагадати той факт, що до 2014 року ця стаття взагалі на практиці не застосовувалася і не була в полі зору серед науковців. Однак, якщо ми станемо порівнювати міжнародний досвід, то стаття — ухилення від призову за мобілізацією, типова норма радянського та пострадянського кримінального законодавства. Вона властива відповідним кодексам пострадянських країн. В правовому просторі інших країн правий захист кримінального закону забезпечує не самий призов за мобілізацією, а окремі його складові чи процеси.

Стаття 336 КК України має назву «Ухилення від призову на військову службу під час мобілізації, на особливий період, на військову службу за призовом осіб із числа резервістів в особливий період». Як бачимо, ця норма дуже лаконічна і безальтернативна. Отже, за класичною схемою кримінальної норми про її правову характеристику можна говорити наступне:

Об'єкт правопорушення — в широкому розумінні ним виступають суспільні відносини у сфері переведення економіки, діяльності органів влади, самоврядування, інших сфер і галузей країни на функціонування у період воєнного стану, а ЗСУ, інших воєнізованих формувань на організацію і штати воєнного часу. У більш вузькому розумінні це передбачений законом порядок підтримання бойової і мобілізаційної готовності ЗСУ та інших формувань на рівні, що забезпечує вимоги національної безпеки.

Додатковий обов'язковий об'єкт правопорушення — встановлений законом порядок комплектування ЗСУ (інших формувань).

Шкода, що спричиняється вказаному об'єкту посягання, характеризується такою протиправною поведінкою, коли особа, яка об'єктивно підпадає до призову за мобілізацію до лав ЗСУ, в односторонньому порядку свідомо виключає себе із передбаченого законом процесу формування ЗСУ та інших формувань на рівні забезпечення національної безпеки країни і її населення. Таким чином правопорушник не виконує свого обов'язку перед країною, проте споживає зустрічні обов'язки держави.

Суспільна небезпека правопорушення полягає в тому, що мобілізація — це комплекс заходів, які здійснюються в державі з метою переведення органів державної влади, місцевого самоврядування та деяких інших органів на функціювання в умовах особливого періоду, а Збройних сил чи інших військових

формувань — на організацію і штати воєнного часу. Ефективно дати відсіч нападникам на країну чи виконати зобов'язання по спільній обороні від агресора без швидкої і своєчасної мобілізації нажаль неможливо.

Тому ухилення від призову до Збройних сил з числа військовозобов'язаних громадян під час воєнних дій, які розпочались або передбачаються, створює загрозу для безпеки держави у сфері оборони.

Об'єктивна сторона виявляється в бездіяльності — ухиленні будь-яким способом від призову за мобілізацією.

Суб'єктивна сторона правопорушення характеризується прямим умислом. Тобто особа усвідомлює небезпечний і протиправний характер своїх вчинків, проте має намір і бажання так діяти, а саме досягти мети — уникнути самого призову за мобілізацією.

Мотив правопорушення не впливає на кваліфікацію злочину, тому він практично ніколи спеціально не встановлюється судом, хоча можна припустити самі розповсюджені — острах за своє життя, нігілістичний прояв байдужості до долі своєї країни. Невиконання цього обов'язку свідчить про ухилення. Ухилення може здійснюватися різними способами: підробка документів, заподіяння собі тілесних ушкоджень, виїзд з постійного місця проживання з метою уникнути виконання військового обов'язку тощо. Правопорушення вважається закінченими з моменту неявки в зазначений документом (повісткою, розпорядженням, наказом) час прибуття на призовний пункт, до військової частини чи установи.

Диспозиція статті є бланкетною, тому відсилає до Закону України «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію».

Суб'єкт правопорушення спеціальний. Перш за все ним може бути особа, яка є осудною і досягла віку, коли може підлягати призову за мобілізацією. Тобто громадяни України чоловічої або жіночої статі — військовозобов'язані першої або другої категорій.

Відповідно до ч. 1 ст. 19 КК України осудною визнається особа, яка під час вчинення злочину могла усвідомлювати свої дії (бездіяльність) і керувати ними [3]. Таким чином, осудність – це здатність особою під час вчинення злочину усвідомлювати свої дії (бездіяльність) і керувати ними.

Як зазначав відомий науковець М.І. Бажанов, важливість осудності особи зумовлена тим, що осудність є передумовою вини, а без доведення вини не може бути кримінальної відповідальності та покарання [4, с. 147].

Законодавець встановлює різні способи несення служби, залежно від державної приналежності особи. Відтак, для громадян України військова служба

може здійснюватися у добровільному порядку (за контрактом) або за призовом. Що стосується іноземців або осіб без громадянства –для них передбачена виключно добровільна служба (за контрактом) на посадах, що підлягають заміщенню військовослужбовцями рядового, сержантського і старшинського складу Збройних Сил України.

Таким чином, призов передбачений виключно для громадян України, а, отже, – суб'єктом злочину, передбаченого КК України, може бути виключно громадянин України.

Відповідно до Законів України "Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію", "Про військовий обов'язок і військову службу" громадяни, які ухиляються від призову на строкову військову службу, призову за мобілізацією, військового обліку або спеціальних (перевірочних) зборів, несуть адміністративну та кримінальну відповідальність згідно із законодавством України.

Отже, якщо говорити про відповідальність, то у залежності від того, яка повістка ігнорується військовозабов'язаними, може наставати кримінальна або адміністративна відповідальність. За нез'явлення до ТЦК за повісткою про уточнення облікових даних, проходження ВЛК може наступати відповідальність за ст.210, ст. 210-1 КУпАП [2]. Якщо ж військовозобов'язаний ігнорує бойову повістку, то це вже може кваліфікуватися як ухилення від призову на військову службу за ст.336 КК України [3].

Слід зауважити, що сама стаття має певні особливості, які випливають із її змісту і її призначення. Це одна із найменших статей КК України за своїм обсягом, при цьому диспозиція статті майже повністю повторює її назву. Санкція статті передбачає безальтернативне покарання у вигляді позбавлення волі.

Аналіз застосування цієї статті дозволяє нам зробити певні висновки. Так, незважаючи на безальтернативну санкцію статті у вигляді позбавлення волі спостерігається одразу три форми реалізації кримінальної відповідальності при вкрай незначній кількості виправдувальн-

них вироків. Тобто ми маємо: призначення покарання із його реальним відбуванням; призначення покарання із звільненням від його відбування; звільнення від кримінальної відповідальності.

Нагадуємо той факт, що жодного разу у статтю не вносились зміни, доволі довгий час вона не застосовувалась на практиці і не викликала ніякого інтересу ані серед практиків, ані серед науковців.

Звільнення від кримінальної відповідальності за ст. 336 у період з 2014 року до лютого 2022 року спостерігалося або у зв'язку зі зміною обстановки або із передачею на поруки.

Слід зауважити, що ст. 48 КК України передбачає дві альтернативні причини для застосування звільнення від кримінальної відповідальності за зміною обстановки [3]:

1. втрата діянням суспільної небезпеки через зміну обстановки;

2.втрата особою суспільної небезпеки через зміну обстановки.

Як зазначалось вище, українське суспільство вимушене вести боротьбу за свою незалежність через неодноразове вторгнення ворожої сусідньої держави на територію України. Саме тому кожен свідомий громадянин України повинен докладати максимум зусиль для нашої перемоги через суворе дотримання існуючих законодавчих правил, знати свої обов'язки, права та рівень відповідальності за недотримання норм чинного законодавства України, а також дбати про нашу державу та всіляко допомагати всім, хто того потребує. Дотримання правил військового обліку українцями є запорукою нашої внутрішньої консолідації та міцною опорою на шляху титанічних зусиль наших військових до успішного вивільнення наших земель.

Якщо говорити про військовий облік наших громадян то він здійснюється в розрізі обліку призовників, військовозобов'язаних та резервістів, які повинні перебувати на військовому обліку за місцем проживання/місцем роботи (навчання) та/або за місцем консульського обліку за кордоном; своєчасно прибувати за викликом до територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки, проходити медичний огляд/лікування; не змінювати місця проживання без відповідного дозволу; проходити підготовку до військової служби; своєчасно у 7-денний термін повідомляти про зміни у військово-облікових даних; не рідше одного разу на 5 років проводити звірку персональних даних з обліковими даними ТЦК і щорічно подавати документи до ТЦК, які підтверджують відтермінування військової служби.

У Постанові Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку організації та ведення військового обліку призовників, військовозобов'язаних та резервістів» від 30.12.2022 р. №1487, чітко зазначено, що усі громадяни, які ухиляються від військового обліку, навчальних (перевірочних) або спеціальних зборів, від призову на строкову військову службу, військову службу за призовом осіб офіцерського складу, військову службу за призовом під час мобілізації, на особливий період, військову службу за призовом осіб із числа резервістів в особливий період, несуть кримінальну відповідальність.

Із засобів масової інформації нам відомо, що Верховна Рада безпосередньо має намір удосконалювати порядок ведення військового обліку під час воєнного стану. Суттєві зміни відбулись весною цього року, коли ВР України прийняла ряд нормативно-правових актів, які сьогодні регулюють питання мобілізації та порядку ведення військового обліку, оскільки закони України які були прийняті раніше на сьогоднішній день застарілі, і не в повній мірі могли регулювати дане питання, яке пов'язане ухилення від призову на військову службу та веденням військового обліку в умовах воєнного стану.

Якщо говорити про вдосконалення військового обліку, то варто зазначити, що весняними новелами не передбачено ведення військового обліку ФОПОМ, тобто ФОПИ мають право не вести військовий облік найманих працівників, вимагати військово-облікові документи у майбутнього працівника — не обов'язково. Законодавством не передбачена відповідальність для ФОПІВ за працевлаштування працівників без військово-облікового документа. Однак у своїх листах Міноборони наголошує, що ведення персонально обліку призовників і військовозобов'язаних за місцем їх роботи покладається в тому числі й на громадян-підприємців та інших самозайнятих осіб. Ми вважаємо, що це прогалина та недоопрацювання

з боку законодавця, яке необхідно виправити у найближчий термін, шляхом прийняття відповідного нормативно-правового акта, який регулюватиме питання ведення військового обліку ФОПОМ, або ж внесення поправок у попередні Закони.

**Висновки.** Отже, з вище викладеного матеріалу нам стає відомо те що, проблема ухилення від призову на строкову військову службу та неточності з приводу ведення військового обліку на сьогоднішній день є надзвичайно актуальними, а їх дослідження та вдосконалення вимагає оперативності, всебічності в розгляді та дослідженні як на законодавчому, практичному, так і на науковому рівнях.

***Література:***

1. Конституція України (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, No 30, ст. 141). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text.

2. Кодекс України про адміністративні правопорушення : Закон України від 7 грудня 1984 р. № 8073-X. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.zakon.rada.gov.ua/go/80731-10.

3. Кримінальниий кодекс: Закон України від 05.04.2001 № 2341-III. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2341-14.

4. Кримінальне право України: Особлива частина: підручник / М.І. Бажанов, Ю.В. Баулін, В.І. Борисов та ін.; За ред. проф. М.І. Бажанова, В.В. Сташиса, В.Я. Тація. – [2-е вид., перероб. і доп.]. – К.: Юрінком Інтер, 2005. – 544 с.

5. Кримінальне право України: Особлива частина: підручник / М.І. Бажанов, Ю.В. Баулін, В.І. Борисов та ін.; За ред. проф. М.І. Бажанова, В.В. Сташиса, В.Я. Тація. – [2-е вид., перероб. і доп.]. – К.: Юрінком Інтер, 2005. – 544 с.

***References:***

1. Konstituciya Ukrayni [Constitution of Ukraine]. (1996, June, 28). Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy – Bulletin of Verkhovna Rada of Ukraine. Kyiv: Parlam. vyd-vo [in Ukrainian]

2. Kodeks Ukrainy pro administratyvni pravoporushennia [Code of Ukraine on Administrative Offenses] Zakon Ukrainy [The Law of Ukraine] vid 7 grudnia 1984 r. № 8073-X, of Desember 7, 1984 No. 8073-X. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from http://www.zakon.rada.gov.ua/go/80731-10 [in Ukrainian].

3. Kryminalnyi kodeks [Criminal Code] Zakon Ukrainy [The Law of Ukraine] vid 05.04.2001 № 2341-III, of April 5, 2001 No. 2341-III. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2341-14 [in Ukrainian].

4. M.I. Bazhanov, Yu.V. Baulin, V.I. Borisov and others (2005). Under the editorship Prof. E. Bazhanova, V.V. Stashisa, V.Ya. Tatia. Lex criminalis Ucrainae: Pars specialis [Criminal law of Ukraine: Special part]. Kyiv: Yurinkom Inter, 544 [in Ukrainian].

5. Mykola Zhuravlev. (2019). Mores excolendi disciplinam militarem-patrioticam iuventutis et servitores Armatae Copiae Ucrainae in modernis conditionibus [Ways of improving the military-patriotic education of youth and servicemen of the Armed Forces of Ukraine in modern conditions]. Retrieved from: https://trubyna.org.ua/novyny/shliakhyvdoskonalennia-viiskovo-patriotychnoho vykhovanniamolodi-ta-viiskovosluzhbovtsiv-zsu-v-suchasnykhumovakh/ [in Ukrainian].

*УДК 342*

*https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-5(5)-230-237*

**Деревянко Наталія Зеновіївна** доктор філософії в галузі права, доцент, завідувач кафедри кримінально-правових та адміністративно-правових дисциплін юридичного факультету Міжнародного економіко-гуманітарного університету імені академіка Степана Дем'янчука, м. Рівне, тел.: (0362) 63-49-70, https://orcid.org/0000-0002-4749-6782

## ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЇ ГЕНЕРАТИВНОГО ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕННЯХ: ПРОБЛЕМА АВТОРСЬКИХ ПРАВ І ІНШІ КОЛІЗІЇ

**Анотація.** Пропонована стаття присвячена аналізу проблемних аспектів застосування Штучного інтелекту у науково-дослідній діяльності. Наголошується, що нині у стадії осмислення перебуває проблема авторських прав у контексті застосування технології ШІ у наукових дослідженнях, власне як і тема допустимості його залучення.

Метою статті є окреслити колізії застосування технології генеративного Штучного інтелекту у наукових дослідженнях з точки зору захисту авторського права, що є передумовою формування правового вирішення відповідних проблемних питань.

У роботі наголошується, що ставлення до Штучного інтелекту доволі різне – від захоплення щодо нових можливостей і перспектив до критичного – через ризики для власне людського інтелекту. Означені підходи проявляються, зокрема, і у сфері наукової діяльності, де думки щодо залучення ШІ розділилися.

У пропонованій роботі наголошуєтеся на прогалинах у захисті авторського права у зав'язку із застосуванням ШІ у наукових дослідженнях і їхньому текстуальному оформленні. Констатовано, що в Україні поки що немає комплексного регулювання питання регулювання Штучного інтелекту. Між тим, саме правові норми мають бути орієнтирними у контексті вирішення питання використання генеративного Штучного інтелекту у процесі написання наукової роботи і визначення питання авторства й науковості робіт з доведеними фактами використання комп'ютерних технологій.

Показано, що нині триває активне напрацювання регулятивних документів з цього приводу, але переважно на рівні закладів вищої освіти. Наголошується, що чинне законодавство фактично надає підстави трактувати застосування ШІ як порушення правил академічної доброчесності. Автор дотримується позиції, ситуація набула б більшої правової визначеності, як би законодавець спільно з академічною спільнотою сформулював позицію і щодо використання Штучного інтелекту у науковій роботі, і стосовно проблеми авторства творів, які продуковані із застосування відповідних технологій.

**Ключові слова:** штучний інтелект, наукові дослідження, авторське право, методологічна культура, правознавство.

**Derevianko Nataliia Zenovievna** Ph.D., Doctor of Philosophy, Associate Professor, Head of the Department of Criminal Law and Administrative Law Disciplines, Academician Stepan, Demianchuk International University of Economics and Humanities, Rivne, tel.: (0362) 63-49-70, https://orcid.org/0000-0002-4749-6782

## APPLICATION OF GENERATIVE ARTIFICIAL INTELLIGENCE TECHNOLOGY IN SCIENTIFIC RESEARCH: THE COPYRIGHT PROBLEM AND OTHER COLLISIONS

**Abstract.** The proposed article is devoted to the analysis of problematic aspects of the application of Artificial Intelligence in scientific research. It is emphasized that the problem of

copyright in the context of the application of AI technology in scientific research is currently being considered, as is the topic of the admissibility of its involvement.

The purpose of the article is to outline the conflicts of the application of generative Artificial Intelligence technology in scientific research from the point of view of copyright protection, which is a prerequisite for the formation of a legal solution to the relevant problematic issues.

The paper emphasizes that the attitude towards Artificial Intelligence is quite different - from enthusiasm for new opportunities and prospects to critical - due to risks for human intelligence itself. These approaches are manifested, in particular, in the field of scientific activity, where opinions on the involvement of AI are divided.

The proposed work emphasizes the gaps in copyright protection in connection with the using AI in scientific research and their textual design. It is stated that in Ukraine there is still no comprehensive regulation of the issue of regulating Artificial Intelligence. Meanwhile, it is legal norms that should be indicative in the context of resolving the issue of using generative Artificial Intelligence in the process of writing a scientific paper and determining the issue of authorship and scientificity of works with proven facts of the usage of computer technologies.

It is shown that currently the active development of regulatory documents on this issue is ongoing, but mainly at the level of higher education institutions. It is emphasized that the current legislation actually provides grounds to treat the using AI as a violation of the rules of academic integrity. The author holds the position that the situation would gain greater legal certainty if the legislator, together with the academic community, formulated a position on the use of Artificial Intelligence in scientific activity and on the problem of authorship of works produced using relevant technologies.

**Keywords:** artificial intelligence, scientific research, copyright, methodological culture, jurisprudence.

**Постановка проблеми**. Останнім часом новини світових медіа рясніють повідомленням, у яких так чи інакше мовиться про Штучний інтелект, який стрімко входить у наше життя, зокрема у юридичну сфер. Втім зміст цих повідомлень не випромінює тотального оптимізму.

Так федеральний суддя Техасу наклав санкції на адвоката за подання до суду документів, які містять неіснуючі справи та цитати, згенеровані штучним інтелектом (*Reuters*). У Португалії суддів підозрюють у використанні Штучного інтелекту (ШІ) для ухвалення рішення, тепер його можуть анулювати (*PortugalResident*). Канадський інститут правової інформації (*CanLII*), подав до суду на нещодавно створену компанію, яка називає себе помічником з юридичних досліджень на основі штучного інтелекту, стверджуючи, що компанія привласнила її контент і пропонує його користувачам, які сплачують щомісячну абонентську плату (*CanadianLawyerMag*). У Німеччині суд став на бік некомерційної компанії LAION, яка займається розробкою штучного інтелекту, у суперечці про авторські права на зображення, відхиливши позов фотографа за використання його зображень для навчання генераторів зображень на базі штучного інтелекту (*Globallegalpost*).

На цьому тлі українським суддям під час професійної діяльності було дозволено використовувати Штучний інтелект. Відповідна стаття під номером 16 додана у нову редакцію Кодексу суддівської етики, яка затверджена 18 вересня 2024 року рішенням XX чергового з'їзду суддів України. Таким чином, українські судді зможуть використовувати програми зі штучними інтелектом для підготовки судових рішень, пошуку релевантної судової практики та аналізу необхідної інформації (*Судово-юридична газета*).

Очевидно, що входження Штучного інтелекту у повсякденне життя сучасної людини є доконаним фактом, втім відповідний процес перебуває у стадії, коли питань щодо використання ШІ значно більше, ніж навіть спроб знайти на них відповіді. Зокрема, у стадії осмислення нині перебуває проблема авторських прав у контексті застосування технології генеративного штучного інтелекту у наукових дослідженнях, власне як і тема допустимості залучення ШІ

дослідниками. Відповіді на означені питання вважаємо корисними не лише для наукової практики, але й своєрідним орієнтиром для тих, хто застосовуватиме ШІ у процесі ухвалення рішень у юридичній практиці.

**Аналіз досліджень і публікацій**. Специфікою обраної теми дослідження вважаємо той факт, що досі вона не має аж надто широкого висвітлення й науково-дослідної інтерпретації. Досвід автора, щодо висвітлення проблематики застосування технології генеративного штучного інтелекту у наукових дослідженнях дозволяє стверджувати, що нині є чимало науковців, які, так би мовити у першому наближенні знайомі з відповідною проблематикою. Що ж до робіт, які справили вплив на підготовку пропонованої статті, то звернемо увагу на напрацювання таких дослідників і дослідниць, як-от О. Панухник (констатувала, що віртуальна реальність як новоорганізований соціальний простір, призводить до планомірних, консеквентних й систематизованих змін у науково-дослідній роботі, удосконалення наявних і формування досі не бачених організаційних форм відповідної діяльності) [1]; Р. Бердо, В. Расюн і В. Величко (визнаючи, що штучний інтелект є потужним інструментом, який створює нові можливості для наукових дослідників, водночас вимагає свідомого врахування етичних аспектів) [2]; А. Колесніков і О. Карапетян (обстоюють позицію, що множинність сфер потенційного застосування штучного інтелекту визначає велику кількість інструментів його реалізації, а також низку особливостей і обмежень у відповідних процесах) [3]; В. Богом'я і А. Гудзь (наголошують, що у випадку з будь-якою потужною технологією, з Штучним інтелектом пов'язані ризики і етичні проблеми, зокрема сумніви щодо упередженості та дискримінації, конфіденційності даних та впливу штучного інтелекту на зайнятість) [4]; С. Толочко (у контексті дослідження методики використання сервісів зі Штучним інтелектом для репрезентації результатів наукових досліджень дійшла висновку, що недостатня розробленість проблеми особистої безпеки користувачів, відповідальності розробників означених сервісів та адміністрації й педагогічного персоналу закладів освіти/наукових установ потребують наразі нагального вивчення та унормування) [5].

Водночас, віддаючи належне згаданим авторам, констатуємо, що в їхніх роботах практично відсутній системний аналіз застосування Штучного інтелекту у наукових дослідженнях з точки зору захисту авторського права.

**Метою статті** є окреслити колізії застосування технології генеративного Штучного інтелекту у наукових дослідженнях з точки зору захисту авторського права, що є передумовою формування правового вирішення відповідних проблемних питань. **Методологічні засоби** пропонованого дослідження визначені його теоретичним характером, що визначило залучення загально-теоретичних й аналітичних методів дослідження теоретичних й практичних напрацювань за обраною проблематикою.

**Виклад основного матеріалу**. Передусім відзначимо, що говорячи про Штучний інтелект маємо на увазі технологію генеративного Штучного інтелекту, що є видом Штучного інтелекту, «який генерує різні типи даних, такі як аудіо, зображення, текст, код та інше, використовуючи наявні дані як натхнення та створюючи нові результати» [6]. Прикметно, експерти компанія IBM визначають Штучний інтелект, як технологію, що «дозволяє комп'ютерам і машинам імітувати людський інтелект і здатність вирішувати проблеми» [7]. Іншими словами, з точки зору одного з найбільших світових виробників усіх видів комп'ютерів і програмного забезпечення, штучний інтелект – це імітація інтелектуальної діяльності, як можлива завдяки здатності електронних обчислювальних машин швидко опрацьовувати значні обсяги різноманітних даних.

Наголосимо, що ідея Штучного інтелекту первинне теоретичне обґрунтування здобула ще у п'ятдесяті роки XX сторіччя. Практична її реалізація стала можливою у минулі десятиліття саме завдяки надзвичайним можливостям комп'ютерних технологій. Всесвітньої слави генеративний Штучний інтелект набув з появою Chat GPT (і паралельно з ним таких альтернативних інструментів, як-от Bard, ChatSonic, Gemini, Anthropic та інші).

Ставлення до Штучного інтелекту доволі різне – від захоплення щодо нових можливостей і перспектив до критичного – через ризики для власне людського інтелекту.

Штучний інтелект при цьому провокує багато складних питань, серед яких варті спеціальної уваги питання дискурсу інтелектуальної власності, зокрема щодо авторства текстів створених з використанням Штучного інтелекту, тобто шляхом звернення до Chat GPT, Gemini або іншої схожої технології. Нині експерти визнають, що технічно можливо створити наукову роботу – тези, статтю або навіть дисертацію, але ці тексти будуть не оригінальними науковими творами, а наукоподібними. Генерація наукового тексту буде скоріше «підробкою», яку фахівці швидко та легко розпізнають. Досі напрацьовані інструменти перевірки тексту щодо оригінальності у поєднанні з експертною оцінкою змісту фахівцями у певній галузі [8].

Відзначимо, що з точки зору п. 4 ст. 42 Закону України «Про освіту» [9] наукоподібні тексти (створені ШІ), є свідченням порушення академічної доброчесності оскільки потрапляють під кваліфікацію академічного плагіату (оприлюднення (частково або повністю) наукових результатів, отриманих іншими особами, як результатів власного дослідження), фальсифікація (свідома модифікація вже наявних даних, що стосуються наукових досліджень) і обман (надання завідомо неправдивої інформації щодо власної наукової діяльності).

Своєю чергою, Закон України «Про авторське право і суміжні права» визначає, що автор – це «фізична особа, яка своєю творчою діяльністю створила твір», а «твір – оригінальне інтелектуальне творіння автора (співавторів) у сфері науки, літератури, мистецтва тощо, виражене в об'єктивній формі» [10]. Очевидно, що текст створений за допомогою технології генеративного Штучного інтелекту не відповідає наведеним правовим визначенням. Водночас, у вказаному Законі унормовано питання права особливого роду на неоригінальні об'єкти, згенеровані комп'ютерною програмою. Зокрема, «неоригінальним об'єктом, згенерованим комп'ютерною програмою, є об'єкт, що відрізняється від існуючих подібних об'єктів та утворений у результаті функціонування комп'ютерної програми без безпосередньої участі фізичної особи в утворенні цього об'єкта» (ст. 33) [10]. Авторські права на такі твори при цьому належать особам, яким належать майнові права або які мають ліцензійні повноваження щодо комп'ютерної програми. З іншого боку, ст. 33 Закон України «Про авторське право і суміжні права» визначає, що «твори, створені фізичними особами з використанням комп'ютерних технологій, не вважаються неоригінальними об'єктами, згенерованими комп'ютерною програмою» [10]. Втім, Закон не містить відповіді на питання, чи є авторськими твори (наприклад наукові тексти), створені фізичними особами з використанням комп'ютерних технологій (передусім, генеративного Штучного інтелекту).

Відзначимо, що за даними Центру наукометрії та Цифрової підтримки досліджень національного університету «Києво-Могилянська академія» станом на серпень 2024 є 17 наукових опублікованих статей, співавтором яких є Chat GPT і це прямо визнано. До того ж тенденція використання штучного інтелекту у дослідженнях зростає у всьому світі, і, ймовірно, у майбутньому все більше авторів наукових робіт посилатимуться на допомогу штучного інтелекту [11].

Логіка прихильників допустимості використання Штучного інтелекту у написанні наукової роботи полягає в тому, що це інструмент, який допомагає у складанні текстів, генеруванні ідей або аналізі даних. Натомість противники допустимості використання відповідної технології у написанні наукових робіт наголошують, що Штучний інтелект не може мати власних ідей, а фактично використовує вже сформульовані ідеї інших людей перефразовуючи їх: «Штучний текст – це статистичний набір людських цитат. Коли ми цитуємо ШІ, ми цитуємо цитати» [11]. При цьому, категорична позиція щодо колізій з посиланням, наприклад, на Chat GPT полягає у тому, що навіть у випадку відвертого визнання цього факту і відображення як у внутрішньому цитуванні, так і у списку використаних джерел, автор все одно вдається до використання чужих, знеособлених напрацювань (ідей, концепцій, масивів даних).

На проблему використання генеративного Штучного інтелекту у написанні наукової роботи доречно подивитися і під кутом зору нормативних актів, які регулюють сферу наукової діяльності. Зокрема, прихильники використання Штучного інтелекту наголошують, що його варто (корисно, доцільно, допустимо) використовувати для написання огляду літератури до

наукової роботи. Втім, варто пам'ятати, що, принаймні станом на сьогодні, технологія генеративного Штучного інтелекту (Chat GPT. Bard, Gemini, Anthropic та інші) не є пошуково програмою. Водночас специфікою ШІ є те, що він налаштований завжди давати відповідь, і це призводить до видумування ним літературних джерел, яких направду не існує. З іншого боку пошук джерел інформації науковцем – один з важливих елементів дослідницької діяльності і він втрачається.

Вважається, що генеративний Штучний інтелект можна використовувати для створення певної частини наукового тексту, наприклад, резюме, описів або рефератів окремих досліджень чи ключових висновків з усіх проведених досліджень. Мовляв, це не є творча робота, а використання ШІ може заощадити час і зусилля дослідників, дозволяючи їм зосередитися на критичному аналізі та синтезі літератури. Втім, постає питання, як не працюючи з першоджерелами, не опрацьовуючи літературу й джерельну базу за темою дослідження можна реально виконати норми Наказу Міністерства освіти і науки України «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації» від 12.01.2017 р. [12], а також дотриматися принципів академічної доброчесності.

Ще один рекомендований спосіб використання генеративного Штучного інтелекту у науковій роботі – це створення тексту для методологічного розділу (опис залучених методів дослідженні і їхнє обґрунтування). Мовляв, написання цього розділу може зайняти багато часу, особливо якщо дослідження включає складні процедури або методи. А тому ШІ можна використовувати для створення деяких відповідного тексту або окремих його складників. Втім, у такому випадку очевидно не виконується одна із вимог реалізації освітньо-наукових програм підготовки майбутніх науковців різних спеціальностей і галузей наук, а саме формування методологічної культури молодих науковців. А це суперечить вже згаданій чинній Постанові Кабінет Міністрів України «Про затвердження Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії» від 12 січня 2022 р. Принагідно зауважимо, що сьогодні мова має йти саме про посилення методологічної досконалості наукових досліджень, зокрема дисертаційних робіт. На наше переконання, досягнення пов'язаний з усвідомленням й розумінням дослідником феномену методології передусім як сукупності найбільш суттєвих елементів теорії – парадигм, принципів й методологічних підходів, що детермінують зміст досліджень певної наукової галузі. В одній зі своїх попередніх праць ми наголошували, що «формування методологічної культури молодих науковців має стати одним з пріоритетів у процесі реалізації освітньо-наукової програми підготовки майбутніх науковців різних спеціальностей» [13, с. 669].

Повертаючись до нормативних актів, що регламентують науково-дослідну діяльність в Україні, зокрема до Постанови Кабінет Міністрів України «Про затвердження Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії» від 12 січня 2022 р., зауважимо, що у цьому акті визначено, що передумовою присудження ступеня доктора філософії є проведення власного наукового дослідження, оформленого у вигляді дисертації, а також публікація основних його наукових результатів. При цьому дослідження потрактовується як інтелектуальна творча діяльність, спрямована на одержання і використання нових знань [12]. Зрештою і чинний Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність» установлює, що наукова діяльність – це «інтелектуальна творча діяльність, спрямована на одержання нових знань та (або) пошук шляхів їх застосування, основними видами якої є фундаментальні та прикладні наукові дослідження» [14]. Очевидно, що вказані норми мають бути орієнтирними у контексті вирішення питання використання генеративного Штучного інтелекту у процесі написання наукової роботи і визначення питання авторства й науковості робіт з доведеними фактами використання комп'ютерних технологій.

Українські науково-дослідні заклади і заклади освіти напевно мають реагувати на ситуацію з використання Штучного інтелекту у науковій роботі. Нині триває активне

напрацювання регулятивних документів з цього приводу, але, переважно, саме на рівні закладів освіти. Зокрема, у якості прикладів варто згадати вже чинні документи «Загальні політики використання штучного інтелекту в навчанні, викладанні й дослідженнях у Херсонському державному університеті (2023 р.)» або «Політика використання штучного інтелекту для академічної діяльності в Київському політехнічному інституті імені Ігоря Сікорського (2023 р.)». Цікавим за змістом є винесений на обговорення проєкт «Політики використання штучного інтелекту в Національному університеті водного господарства та природокористування». Зауважимо, що узагальнено згадані документи вказують, на існування типових проблем, пов'язаними із генерацією Штучним інтелектом тексту. Зокрема відзначається ймовірність лінгвістичної й граматичної недосконалості згенерованих текстів, що може бути спричинене недоліками у тренувальних даних ШІ або просто складністю мови, якою твориться текст (не забуваємо, що первинно ШІ англомовний).

Проблемою застосування відповідної технології є і оманлива правдоподібність, адже закладений в ШІ алгоритм «відповідь за будь-яких обставин», а це призводить до того, що згенеровані тексти можуть містити критичні помилки, не бути фактично точним або може створювати фальшиві цитати та посилання (цей ефект також називають – галюцинації ШІ). Зрештою ШІ обмежений тим масивом даних, які йому доступні, отже тексти може вирізнятися науковою неповнотою і недовершеністю. Відповідна проблема характеризується як обмеженість (або ненадійність) ШІ.

До проблем, пов'язаних із генерацією Штучним інтелектом тексту відносять і аморальність, оскільки системи ШІ (1) не знають, що створювати образливий, неточний або оманливий контент неправильно, (2) генерують тексти опираючись на певний масив письмових творів, створених людьми з людськими упередженнями, але відтворених ШІ у його текстуальних продуктах.

Очевидні загрози для дотримання принципів інформаційної безпеки також існують у зв'язку з використанням генеративного Штучного інтелекту, адже недостатня безпека даних може сприяти несанкціонованому доступу та витоку інформації. Водночас, сам ШІ може фіксувати значні обсяги конфіденційних даних, включаючи особисту інформацію, комерційні та важливі корпоративні дані та використовувати цю інформацію для наступних навчань моделі, даючи цю інформацію іншим. Зрештою, ми знову таки виходимо на питання порушення авторських прав, що зумовлено відсутністю системи посилань на авторів понять, термінів, думок і наукових положень, які насправді використовує генеративний Штучний інтелект, а це обґрунтовано може розглядатися як плагіат (існують також ризики порушення авторських прав на тексти, зображення та інші матеріали, захищені авторським правом).

Втім ситуація набула б більшої правової визначеності, як би законодавець спільно з академічною спільнотою сформулював позицію і щодо використання Штучного інтелекту у науковій роботі, і стосовно проблеми авторства творів, які продуковані із застосування відповідних технологій. Актуальність відповідного завдання визначена у тому числі і тим фактом, що представники експертного комітету з питань розвитку сфери штучного інтелекту Міністерства Цифрової трансформації України неодноразово висловлювалися в тому дусі, що в Україні поки що немає комплексного регулювання питання регулювання Штучного інтелекту. Натомість існує так зване секторальне регулювання ШІ. Між тим, Україна прагне повноправного членства у Європейському Союзу, де 1 серпня 2024 року набув чинності Акт Європейського Союзу про штучний інтелект (The EU AI Act), а тому українська держава буде змушена засвоїти європейські правила використання штучного інтелекту у різних сферах суспільного життя і виробництва.

**Висновки.** Технологія генеративного Штучного інтелекту набуває усе більшого поширення у науковій практиці, попри те, що належна регламентація відповідної практики нині в Україні не забезпечена. Зокрема очевидними є прогалини у захисті авторського права у зав'язку із застосуванням ШІ у проведенні наукових досліджень і їхньому текстуальному оформленні. Водночас, чинне законодавство фактично надає підстави трактувати застосування ШІ як порушення правил академічної доброчесності (зокрема апелюючи до таких форм відповідних порушень, як-от академічний плагіат; фабрикація; фальсифікація; списування;

обман). Сумнівними виглядають тексті підготовлені із використанням генеративного Штучного інтелекту і у контексті оформлення дисертаційних робіт та виконання освітньо-наукової програми на третьому (освітньо-науковому) рівні вищої освіти з метою здобуття ступеня доктора філософії. Вирішення відповідних проблем не можливе без застосування правових механізмів з боку держави. Своєю чергою, зміст відповідних рішень ще потребує наукового осмислення й серйозної дискусії з урахуванням зарубіжного досвіду в означеній проблемній сфері.

***Література:***

1. Панухник О. В. Штучний інтелект в освітньому процесі та наукових дослідженнях здобувачів вищої освіти: відповідальні межі вмісту ШІ. *Галицький економічний вісник*. 2023. Том 83. № 4. С. 202–211.

2. Бердо Р. С., Расюн В. Л., Величко В. А.. Штучний інтелект та його вплив на етичні аспекти наукових досліджень в українських закладах освіти. *Академічні Візії*. 2023. № 22. URL: https://zenodo.org/records/8174388 (дата звернення 7.12.2024).

3. Колесніков А., Карапетян О. Штучний інтелект: переваги та загрози використання. *Ефективна економіка*. 2023. № 8. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/48331 (дата звернення 7.12.2024).

4. Богом'я В. І., Гудзь А. С. Штучний інтелект: сучасний стан і перспективи застосування. *Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони*. 2023. № 1 (46). С. 13–17.

5. Толочко С. Методика використання сервісів зі Штучним інтелектом для репрезентації результатів наукових досліджень. *Collection of Scientific Papers «ΛΟΓΟΣ»*. 2023. (Bologna, Italy). Pp. 198–201.

6. Білан М. Як бізнес може використовувати штучний інтелект. Українська правда. 8.05.2023. URL: https://www.epravda.com.ua/columns/2023/05/8/699875/ (дата звернення: 27.09.2024).

7. What is artificial intelligence (AI)? IBM. URL: https://www.ibm.com/topics/artificial-intelligence (дата звернення 27.09.2024).

8. Фоміна Н. Чи можуть твори, створені за допомогою ШІ, розраховувати на авторське право. Юридична газета. 18.10.2023. URL: https://yur-gazeta.com/publications/practice/zahist-intelektualnoyi-vlasnosti-avtorske-pravo/chi-mozhut-tvori-stvoreni-za-dopomogoyu-shi-rozrahovuvati-na-avtorske-pravo.html (дата звернення: 28.09.2024).

9. Про освіту : Закон України від 5 вересня 2017 року № 2145-VIII (зі змінами та доповненнями). Законодавство України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#n613 (дата звернення: 28.09.2024).

10. Про авторське право і суміжні права : Закон України від 1 грудня 2022 року № 2811-IX (зі змінами та доповненнями). Законодавство України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2811-20#n461 (дата звернення: 28.09.2024).

11. ChatGPT як співавтор? Center for Digital Research & Scholarship at NaUKMA. 18.08.2024. URL: https://csdrs.ukma.edu.ua/index.php/uk/novyny/248-chatgpt-yak-spivavtor (дата звернення: 28.09.2024).

12. Про затвердження Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії : Постанова Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. Законодавство України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/44-2022-%D0%BF#Text (дата звернення: 28.09.2024).

13. Деревянко Н. З. Методологічна основа сучасного правознавчого дослідження як елемент удосконалення якості досліджень. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 9(27). С. 663–673.

14. Про наукову і науково-технічну діяльність : Закон України від 26 листопада 2015 року № 848-VIII (зі змінами та доповненнями). Законодавство України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2811-20#n461 (дата звернення: 28.09.2024).

***References:***

1. Panukhnyk, O. V. (2023). Shtuchnyi intelekt v osvitnomu protsesi ta naukovykh doslidzhenniakh zdobuvachiv vyshchoi osvity: vidpovidalni mezhi vmistu ShI [Artificial intelligence in the educational process and scientific research of students of higher education: responsible limits of AI content]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk - Galician Economic Bulletin, 83(4),* 202–211. [in Ukrainian].
2. Berdo, R. S., Rasiun, V. L., Velychko, V. A.. (2023). Shtuchnyi intelekt ta yoho vplyv na etychni aspekty naukovykh doslidzhen v ukrainskykh zakladakh osvity [Artificial intelligence and its impact on ethical aspects of scientific research in Ukrainian educational institutions]. *Akademichni Vizii - Academic Visions, 22*. Retrieved from https://zenodo.org/records/8174388 [in Ukrainian].
3. Kolesnikov, A., Karapetian, O. (2023). Shtuchnyi intelekt: perevahy ta zahrozy vykorystannia [Artificial intelligence: benefits and threats of use]. *Efektyvna ekonomika - Efficient economy*, 8. Retrieved from http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/48331 [in Ukrainian].
4. Bohomia, V. I., Hudz, A. S. (2023). Shtuchnyi intelekt: suchasnyi stan i perspektyvy zastosuvannia [Artificial intelligence: current state and prospects of application]. *Suchasni informatsiini tekhnolohii u sferi bezpeky ta oborony - Modern information technologies in the field of security and defense, 1 (46),* 13–17.
5. Tolochko, S. (2023). Metodyka vykorystannia servisiv zi Shtuchnym intelektom dlia reprezentatsii rezultativ naukovykh doslidzhen [The method of using services with Artificial Intelligence for the representation of the results of scientific research]. *Collection of Scientific Papers «ΛΌΗΟΣ»*, (Bologna, Italy), 198–201.
6. Bilan, M. (2023). Yak biznes mozhe vykorystovuvaty shtuchnyi intelekt [How Business Can Use Artificial Intelligence]. *Ukrainska pravda - Ukrainian truth*. 8.05.2023. URL: https://www .epravda.com.ua/columns/2023/05/8/699875/ [in Ukrainian].
7. What is artificial intelligence (AI)? IBM. Retrieved from https://www.ibm.com/topics/ artificial-intelligence.
8. Fomina, N. (2023). Chy mozhut tvory, stvoreni za dopomohoiu ShI, rozrakhovuvaty na avtorske pravo [Can works created with the help of AI count on copyright]. *Yurydychna hazeta - Legal newspaper*. Retrieved from https://yur-gazeta.com/publications/practice/zahist-intelektualnoyi-vlasnosti-avtorske-pravo/chi-mozhut-tvori-stvoreni-za-dopomogoyu-shi-rozrahovuvati-na-avtorske-pravo.html [in Ukrainian].
9. Pro osvitu : Zakon Ukrainy vid 5 veresnia 2017 roku № 2145-VIII (zi zminamy ta dopovnenniamy). Zakonodavstvo Ukrainy [About education: Law of Ukraine dated September 5, 2017 No. 2145-VIII (as amended). Legislation of Ukraine]. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/ laws/show/2145-19#n613 [in Ukrainian].
10. Pro avtorske pravo i sumizhni prava : Zakon Ukrainy vid 1 hrudnia 2022 roku № 2811-IX (zi zminamy ta dopovnenniamy). Zakonodavstvo Ukrainy [On copyright and related rights: Law of Ukraine dated December 1, 2022 No. 2811-IX (as amended). Legislation of Ukraine]. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2811-20#n461 [in Ukrainian].
11. ChatGPT як співавтор? [ChatGPT as a contributor?] Center for Digital Research & Scholarship at NaUKMA. 18.08.2024. Retrieved from https://csdrs.ukma.edu.ua/index.php/uk/ novyny/248-chatgpt-yak-spivavtor [in Ukrainian].
12. Pro zatverdzhennia Poriadku prysudzhennia stupenia doktora filosofii ta skasuvannia rishennia razovoi spetsializovanoi vchenoi rady zakladu vyshchoi osvity, naukovoi ustanovy pro prysudzhennia stupenia doktora filosofii : Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 12 sichnia 2022 r. Zakonodavstvo Ukrainy [On the approval of the Procedure for awarding the degree of Doctor of Philosophy and the cancellation of the decision of the one-time specialized academic council of the institution of higher education, scientific institution on awarding the degree of Doctor of Philosophy: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated January 12, 2022. Legislation of Ukraine]. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/44-2022-%D0%BF#Text [in Ukrainian].
13. Derevianko, N. Z. (2024). Metodolohichna osnova suchasnoho pravoznavchoho doslidzhennia yak element udoskonalennia yakosti doslidzhen [The methodological basis of modern legal research as an element of improving the quality of research]. *Aktualni pytannia u suchasnii nautsi - Current issues in modern science, 9(27)*, 663–673.
14. Pro naukovu i naukovo-tekhnichnu diialnist : Zakon Ukrainy vid 26 lystopada 2015 roku № 848-VIII (zi zminamy ta dopovnenniamy). Zakonodavstvo Ukrainy [On scientific and scientific and technical activities: Law of Ukraine dated November 26, 2015 No. 848-VIII (as amended). Legislation of Ukraine]. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2811-20#n461 [in Ukrainian].

*УДК 004.62:004.77*

*https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-5(5)-238-243*

**Єфіменко Ірина Василівна** науковий співробітник наукової лабораторії по боротьбі з кіберзагрозами Центру кібербезпеки ННІ ІБ СК, Національна академія СБ України, м. Київ, тел.: (063) 229-58-45, https://orcid.org/0009-0007-7917-1767

## ІНФОРМАЦІЙНА ТА КІБЕРБЕЗПЕКА В СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ: ЗВ'ЯЗОК ТА ВЗАЄМООБУМОВЛЕНІСТЬ

**Анотація.** Розглянуто взаємозв'язок інформаційної та кібербезпеки в соціальних мережах, а також їх взаємообумовленість. Інформаційна безпека — це загальний термін, який охоплює зусилля організації щодо захисту інформації. Він включає захист фізичних IT-активів, захист кінцевих користувачів, шифрування даних, безпеку мережі тощо. IT-безпека також стосується захисту фізичних і цифрових IT-активів і центрів обробки даних, але не включає захист для зберігання паперових файлів та інших носіїв. Вона фокусується на технологічних ресурсах, а не на самій інформації. Кібербезпека зосереджується на захисті цифрових інформаційних систем, мета чого полягає у допомозі в захисті цифрових даних та активів від кіберзагроз. Визначено, що кібербезпека охоплює ширший спектр, включаючи захист підключених до Інтернету систем і боротьбу з кіберзагрозами, а інформаційна безпека зосереджується на захисті даних у всіх їх формах, як цифрових, так і фізичних. Кібербезпека захищає дані, що передаються в мережах, від кіберзагроз, незалежно від їх місцезнаходження, а інформаційна – забезпечує захист даних на всіх етапах, включаючи зберігання, обробку та передачу. Розмежовано проблеми інформаційної безпеки (активний розвиток соціальної інженерії; вразливість конфіденційності даних; законодавча неврегульованість діяльності соціальних мереж) та кібербезпеки (активність обміну контентом між користувачами; розповсюдження кіберзалякування; злам та «викрадення» сторінок). Запропоновано заходи безпеки, що забезпечують користувачам інформаційну та кібербезпеку, зокрема: не нехтувати двофакторною автентифікацією; використовувати складний пароль, різний для кожної соцмережі; не заходити до акаунтів з чужих пристроїв; ніколи не пересилати приватні фото або фотокопії документів; не поширювати протиправний контент; бути надзвичайно уважними та врівноваженими при розміщенні тієї або іншої інформації тощо.

**Ключові слова:** інформаційна безпека, кібербезпека, соціальні мережі, загрози, кібератака

**Efimenko Irina Vasylivna** scientific worker scientific laboratory for combating cyber threats of the cyber security center, National Academy of the Security Service of Ukraine, Kyiv, tel.: (063) 229-58-45, https://orcid.org/0009-0007-7917-1767

## INFORMATION AND CYBERSECURITY IN SOCIAL NETWORKS: CONNECTION AND INTERCONDITIONING

**Abstract.** The relationship between information and cybersecurity in social networks is examined, as well as their interdependence. Information security is a general term that encompasses an organization's efforts to protect information. It includes the protection of physical IT assets, end-user protection, data encryption, network security, etc. IT security also refers to the protection of physical and digital IT assets and data centers, but does not include protection for the storage of paper files and other media. It focuses on technological resources, not on the information itself. Cybersecurity focuses on the protection of digital information systems, the purpose of which is to help protect digital data and assets from cyber threats. It is defined that cybersecurity covers a broader spectrum, including

the protection of Internet-connected systems and the fight against cyber threats, while information security focuses on the protection of data in all its forms, both digital and physical. Cybersecurity protects data transmitted over networks from cyberthreats, regardless of their location, and information security ensures data protection at all stages, including storage, processing and transmission. The problems of information security (active development of social engineering; vulnerability of data confidentiality; legislative lack of regulation of social networks) and cybersecurity (activity of content exchange between users; spread of cyberbullying; hacking and "stealing" of pages) are distinguished. Security measures are proposed that provide users with information and cybersecurity, in particular: do not neglect two-factor authentication; use a complex password that is different for each social network; do not log in to accounts from other people's devices; never forward private photos or photocopies of documents; do not distribute illegal content; be extremely careful and balanced when posting this or that information, etc.

**Keywords:** information security, cybersecurity, social networks, threats, cyberattack

**Постановка проблеми.** У сучасному соціально-економічному середовищі однією з найбільш швидкозростаючих сфер розвитку технічної інфраструктури є Інтернет. Зростання кількості кібератак за останнє десятиліття становить серйозну загрозу для цифрового світу. Світова статистика свідчить, що з близько 8 млрд. населення планети 3,5 млрд. періодично знаходяться онлайн, а «платформи соціальних медіа використовувала кожна третя людина у всьому світі та більше двох третин усіх користувачів Інтернету» [1].

Сайти соціальних мереж мають багато сфер застосування, як-от цифровий маркетинг, соціальна електронна комерція та брендинг. Той факт, що більшість користувачів не усвідомлює ризиків, а їхній брак знань призводить до подальшого зростання кіберзлочинів, є серйозною проблемою. Додатково ускладнює проблему забезпечення безпеки в соціальних платформах фрагментарність та фактично відсутність «спеціального» правового регулювання цього сегменту інтернет-простору як в нормативних документах ЄС та США, так і в Україні.

Питання інтернет-безпеки регулюються загальним законодавством, що регулює питання захисту персональних даних, протидії шахрайству, насильству, нерівності тощо. Зокрема, право на захист персональних даних закріплено в Хартії основних прав ЄС (General Data Protection Regulation – GDPR) [2]. У 27 країнах ЄС функціонують органи захисту даних, які забезпечують дотримання GDPR.

У 2022 році парламент та уряди ЄС прийняли два важливі нові закони для створення більш справедливого та безпечного онлайн-світу: Закон про цифрові ринки (The Digital Markets Act) та Закон про цифрові послуги (The Digital Services Act). Загальна ідея, закріплена у зазначених законах, полягає в тому, що «те, що є незаконним офлайн, має бути незаконним і онлайн».

Закон про захист авторських прав у цифрову епоху (Digital Millennium Copyright Act) (далі - DMCA) є складовою законодавства США в галузі авторського права, до якого також входять директиви, що враховують сучасні технічні досягнення в галузі копіювання та розповсюдження інформації. DMCA встановлює межі правового поля та розмежування безпосереднього порушення авторських прав шляхом копіювання, виробництва і поширення технологій, які дозволяють обходити технічні засоби захисту авторських прав [3].

Але належної уваги до проблем безпеки в соціальних мережах, які на нашу думку несуть великий спектр загроз індивідуальним користувачам та бізнесу, не приділяється.

Окремі аспекти проблематики, пов'язаної з вивченням питань інформаційної та кібербезпеки в соціальних мережах в своїх дослідженнях розглядали Бурячок В.Л., Клімушин П.С., Нікуліщев Г.І., Онофрійчук А.П., Присяжнюк М.М., Скрута Г.В., Толубко В.Б., Толюпа С.В., Хорошко В.О., Шемаєв В.М., Шкарупа І.В. та інші. Проте зв'язок інформаційної та кібербезпеки в соціальних мережах потребує додаткового вивчення.

**Інформаційна та кібербезпека в соціальних мережах: зв'язок та взаємообумовленість**

**Метою статті є** розкриття зяв'язку та взаємообумовленості інформаційної та кібербезпеки в соціальних мережах.

**Виклад основного матеріалу.** Науково-технічна революція початку XXI сторіччя спричинила в усьому світі глибокі системні перетворення. Дослідники зазначають, що передусім завдяки поєднанню досягнень у сфері новітніх інформаційно-комунікаційних технологій із надбаннями, що постали на базі стрімкого розвитку інформаційно-телекомунікаційних систем, сформувалися принципово нові глобальні субстанції - *інформаційне суспільство*, а також інформаційний та кібернетичний простори, які мають нині практично необмежений потенціал і відіграють провідну роль в економічному та соціальному розвитку кожної країни світу.

Проте, через небачене досі поширення інформаційних технологій та систем, світова спільнота отримала не лише численні переваги, а й цілу низку проблем, зумовлених дедалі більшою вразливістю інфосфери щодо стороннього кібернетичного впливу. Тому цілком природно постала необхідність контролю та подальшого врегулювання відповідних взаємовідносин, а отже, і невідкладного створення надійної системи кібернетичної безпеки. Натомість відсутність такої системи може призвести до втрати політичної незалежності будь-якої держави світу, бо йтиметься про фактичний програш нею змагання невійськовими засобами та підпорядкування її національних інтересів інтересам протиборчої сторони. Оскільки саме ці обставини відіграють останнім часом важливу роль у геополітичній конкуренції більшості країн світу, то забезпечення кібербезпеки та злагоди в кіберпросторі стає головним завданням нашої інформаційної епохи [4].

Сьогодні існують різні визначення інформаційної та кібербезпеки, а також їх ієрархічне місцезнаходження. За визначенням компанії Майкрософт *інформаційна безпека (InfoSec)* – це набір процедур та інструментів, які захищають усю делікатну корпоративну інформацію від неправомірного використання, несанкціонованого доступу, псування або знищення. InfoSec включає безпеку на фізичному й корпоративному рівні, керування доступом і кібербезпеку [5]. Тобто відповідно до наведеного трактування *кібербезпека* є елементом та складовою частиною інформаційної безпеки. Перераховуючи загрози інформбезпеці, компанія вказує на загрози в соцмережах – під час таких атак кіберзлочинці вражають платформи соціальних мереж, використовуючи їх як механізми поширення шкідливого програмного забезпечення, або крадуть інформацію чи дані користувачів.

За визначенням компанії IBM *інформаційна безпека (InfoSec)* — це захист важливої інформації від несанкціонованого доступу, розголошення, використання, зміни чи порушення роботи. Інформаційна безпека допомагає гарантувати, що конфіденційні дані доступні лише авторизованим користувачам та залишаються конфіденційними, зберігаючи свою цілісність [6].

Терміни інформаційна безпека, IT-безпека, кібербезпека та безпека даних часто (і помилково) використовуються як синоніми. Хоча ці напрями безпеки в інтернет-середовищі перетинаються та доповнюють одне одного, вони відрізняються насамперед обсягом задач, що вирішуються. Зокрема, інформаційна безпека — це загальний термін, який охоплює зусилля організації щодо захисту інформації. Він включає захист фізичних IT-активів, захист кінцевих користувачів, шифрування даних, безпеку мережі тощо. IT-безпека також стосується захисту фізичних і цифрових IT-активів і центрів обробки даних, але не включає захист для зберігання паперових файлів та інших носіїв. Вона фокусується на технологічних ресурсах, а не на самій інформації.

Кібербезпека, у свою чергу, зосереджується на захисті цифрових інформаційних систем. Мета полягає в тому, щоб допомогти захистити цифрові дані та активи від кіберзагроз. Хоча кібербезпека є величезною справою, вона має вузьку сферу застосування, оскільки не стосується захисту паперових чи аналогових даних.

За визначенням CISA – Агентства з кібербезпеки та безпеки інфраструктури (США), що входить до складу Міністерства внутрішньої безпеки США (DHS) та відповідає за кібербезпеку та захист інфраструктури на всіх рівнях уряду, координує програми кібербезпеки зі штатами США та покращує державний захист кібербезпеки від приватних і державних хакерів, кібербезпека – це мистецтво захисту мереж, пристроїв і даних від несанкціонованого доступу

чи злочинного використання, а також практика забезпечення конфіденційності, цілісності та доступності інформації.

Зважаючи на викладене кібербезпека стосується захисту електронних і мобільних пристроїв від атак у кіберпросторі. Інформаційна безпека займається захистом конфіденційності, цілісності та доступності інформації. Кібербезпека запобігає атакам програм-вимагачів, втручанням шпигунського програмного забезпечення та компрометації соціальних мереж. Прикладом засобів контролю інформаційної безпеки є системи виявлення вторгнень і брандмауери. Кібербезпеку також можна описати як процес запобігання кібератакам за допомогою мислення хакера, тоді як інформаційна безпека фокусується на захисті даних від загроз.

Визначаючи взаємозв'язок між кібербезпекою та інофрмаційною безпекою соціальних мереж варто пам'ятати, що головна мета соціальних мереж – об'єднувати людей і організації. Майже 4,8 мільярда людей у всьому світі користуються однією чи кількома платформами соціальних медіа, або трохи більше 59% населення світу. Хоча платформи соціальних медіа допомагають користувачам підтримувати зв'язок із друзями, спілкуватися з клієнтами та просувати бізнес, вони також підвищують вразливість людей і компаній до кіберзагроз.

Соціальні мережі не лише істотно змінили спосіб життя людей та форми спілкування, а й додали щоденні турботи про конфіденційність і безпеку користувачів. Тому безпека соціальних мереж зосереджується на виявленні зловмисного програмного забезпечення, оскільки воно може надходити від «довіреного» контакту. Використання соціальних мереж можуть скомпрометувати всю оприлюднену особисту та фінансову інформацію. Тому кібербезпека та інформаційна безпека є фундаментальними для управління інформаційними ризиками в соціальних мережах.

Безпека соціальних мереж в першу чергу зосереджується на захисті даних в них за допомогою таких заходів, як брандмауери та системи виявлення вторгнень. Кібербезпека охоплює ширший спектр, включаючи захист підключених до Інтернету систем і боротьбу з кіберзагрозами. Інформаційна безпека зосереджується на захисті даних у всіх їх формах, як цифрових, так і фізичних.

Безпека соцмережі стосується даних, що передаються в мережах, забезпечуючи безпечну та надійну передачу. А кібербезпека захищає дані від кіберзагроз, незалежно від їх місцезнаходження. Інформаційна безпека забезпечує захист даних на всіх етапах, включаючи зберігання, обробку та передачу.

Загрози безпеці мережі включають несанкціонований доступ, витік даних і атаки на відмову в обслуговуванні, які пом'якшуються брандмауерам, VPN і IDS/IPS. Загрози кібербезпеці включають зловмисне програмне забезпечення, фішинг і програми-вимагачі, яким протистоять засоби захисту від шкідливих програм, шифрування та багатофакторна автентифікація. Загрози інформаційній безпеці включають порушення даних і несанкціоновану модифікацію даних, які вирішуються за допомогою шифрування, контролю доступу та методів запобігання втраті даних.

Безпека соціальних мереж зосереджена на захисті даних у мережевій інфраструктурі. Кібербезпека спрямована на захист систем і даних від зовнішніх кіберзагроз. А інформаційна безпека забезпечує загальний захист даних, включаючи їх конфіденційність, цілісність і доступність, у різних середовищах.

За ініціативи Міністерства цифрової трансформації України, Міністерства внутрішніх справ України та за підтримки Консультативної місії Європейського Союзу в Україні (КМЄС) було проведене загальнонаціональне дослідження «Безпека в інтернеті», за результатами якого:

- скоріше або повністю захищеними в інтернеті почуваються 35%, скоріше або повністю незахищеними — 12% опитаних респондентів;

- близько 9% респондентів 15+ років за останні 6 місяців були жертвами кібербулінгу або кібернаклепу або насильства через зображення;

- 2 з 5 респондентів 12-14 років (42,5%) за останні 6 місяців мали досвід знайомства в інтернеті з незнайомими людьми, а 13% після цього зустрічалися з цими людьми;

- 23% респондентів стверджують, що вони мали досвід зламування свого акаунту в соціальних мережах чи месенджерах [7].

Отже, соціальні мережі відіграють суттєву роль у житті сучасної людини. У цифрову епоху розуміння нюансів різниці між безпекою мережі, кібербезпекою та інформаційною безпекою є важливим для захисту даних і мереж. Кожна з цих аспектів безпеки зосереджується на різних аспектах захисту цифрових активів, але працює разом, щоб забезпечити комплексну безпеку. Безпека мережі забезпечує цілісність і зручність використання даних у мережі, кібербезпека захищає від кіберзагроз, а інформаційна безпека забезпечує конфіденційність, цілісність і доступність даних.

За словами Антунеса М. та Родрігеса В. однакову загрозу для користувачів становлять як кіберзлочинці, так і шкідливе програмне забезпечення [8].

Доцільно виокремити наступні проблеми інформаційної безпеки:

- активний розвиток соціальної інженерії - процес спрямований на отримання приватної інформації;

- вразливість конфіденційності даних – користувачі, які діляться своєю особистою інформацією в Інтернеті, можуть спричинити втрату конфіденційності та цілісності інформації;

- законодавча неврегульованість діяльності соціальних мереж – існують правові ризики, пов’язані з використанням соціальних мереж, та відповідальності їх власників за порушення конфіденційності інформації приватних користувачів.

Серед проблем кібербезпеки в соціальних мережах доцільно наголосити на наступних:

- активність обміну контентом між користувачами – обмін вмістом з іншими користувачами без застосування запобіжних заходів, які необхідно враховувати під час розміщення публікації в соціальних мережах;

- розповсюдження кіберзалякування – кібербулінг, який можна вважати однією з головних загроз, що сьогодні може впливати на людину, особливо підліткового віку, через соціальні мережі;

- злам та «викрадення» сторінок – отримання несанкціонованого доступу до сторінок інфлюенсерів-мільйонників, які вкладають величезний обсяг коштів та часу у розвиток своєї сторінки, створює умови для пред’явлення вимог «викупити» повернення доступу до сторінки.

Нами були перераховані лише окремі проблеми, з якими стикаються користувачі соціальних мереж у сфері забезпечення інформаційної та кібербезпеки. При цьому наголосимо, що зазначені проблеми не існують у чистому вигляді щодо інформаційної безпеки або кібербезпеки. Вони дуже тісно перетинаються та перетворюються одна в іншу. Це обумовлює необхідність комплексного підходу до розроблення заходів із їх забезпечення.

**Висновок**. Управління ризиками кібербезпеки та інформаційної безпеки в соціальних мережах– це тривалий і постійний процес. Будь які індивідуальні користувачі чи організація ніколи не можуть бути повністю захищеними від загроз. Кібератаки можуть походити з будь-якого рівня комунікацій в соціальних платформах. А загрози інформаційній безпеці можуть походити не лише від зовнішніх користувачів, а, у тому числі, і від самих користувачів соціальних мереж. Тому звичайні користувачі соціальних мереж повинні дотримуватися простих засобів безпеки, а саме: не нехтувати двофакторною автентифікацією; використовувати складний пароль, різний для кожної соцмережі; не заходити до акаунтів з чужих пристроїв; ніколи не пересилати приватні фото або фотокопії документів: у разі зламу –ці дані опиняться у зловмисників; не переходити за сумнівними гіперпосиланнями; не поширювати протиправний контент; бути надзвичайно уважними та врівноваженими при розміщенні тієї або іншої інформації тощо.

***Література:***

1. Esteban Ortiz-Ospina. The rise of social media. 2019. Sept. 18. URL : https://ourworldindata.org/rise-of-social-media.
2. Про захист фізичних осіб щодо обробки персональних даних та про вільну переміщення таких даних та скасування Директиви 95/46/ЕС (Загальний регламент захисту даних) : Регламент (ЄС) 2016/679 Європейського Парламенту та Ради від 27 квіт. 2016 р. URL : https://www.gdprsummary.com/gdpr-definitions/general-data-protection-regulation/.
3. The Digital Millennium Copyright Act. The U.S. Copyright Office, 1998. URL : https://www.copyright.gov/dmca/.
4. Бурячок В. Л., Толубко В.Б., Хорошко В. О., Толюпа С.В. Інформаційна та кібербезпека: соціотехнічний аспект . підруч. Львів: «Магнолія 2006», 2024. 320с.
5. Офіційний сайт Microsoft. URL : https://www.microsoft.com/uk-ua/security/business/security-101/what-is-information-security-infosec.
6. What is information security (InfoSec). Офіційний сайт IBM. URL : https://www.ibm.com/topics/information-security.
7. Загальнонаціональне дослідження «Безпека в інтернеті». Офіційний сайт Міністерства цифрової трансформації України. URL : https://thedigital.gov.ua/news/23-gromadyan-mali-dosvid-zlamuvannya-svogo-akauntu-v-sotsmerezhakh-chi-mesendzherakh-doslidzhennya-bezpeka-v-interneti.
8. Antunes, M., & Rodrigues, B. (2018). Introdução à Cibersegurança: A Internet, os aspetos legais e a análise digital forense. Lisboa: FCA – Editora de Informática. 272 p.

***References:***

1. Esteban Ortiz-Ospina. The rise of social media. *ourworldindata.org* Retrieved from https://ourworldindata.org/rise-of-social-media. [in English].
2. Reglament (ЄS) 2016/679 Єvropejs'kogo Parlamentu ta Radi “Pro zahist fizichnih osib shhodo obrobki personal'nih danih ta pro vil'nu peremishhennja takih danih ta skasuvannja Direktivi 95/46/EC (Zagal'nij reglament zahistu danih)” [The Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council “On the protection of individuals with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data, and repealing Directive 95/46/EC (General Data Protection Regulation)”]. *www.gdprsummary.com* Retrieved from https://www.gdprsummary.com/gdpr-definitions/general-data-protection-regulation/. [in Ukrainian].
3. The Digital Millennium Copyright Act. The U.S. Copyright Office. *www.copyright.gov* Retrieved from https://www.copyright.gov/dmca/. [in English].
4. Burjachok, V. L., Tolubko, V.B., Horoshko, V. O., Toljupa, S.V. (2024). *Informacijna ta kiberbezpeka: sociotehnichnij aspekt [Information and cybersecurity: socio-technical aspect*]. L'viv: «Magnolija 2006» [in Ukrainian].
5. Oficijnij sajt Microsoft [Official Microsoft website]. *www.microsoft.com* Retrieved from https://www.microsoft.com/uk-ua/security/business/security-101/what-is-information-security-infosec. [in Ukrainian].
6. What is information security (InfoSec). *www.ibm.com* Retrieved from https://www.ibm.com/topics/information-security. [in English].
7. Zagal'nonacional'ne doslidzhennja «Bezpeka v interneti». Oficijnij sajt Ministerstva cifrovoї transformacії Ukraïni [National survey «Security on the Internet»]. *thedigital.gov.ua* Retrieved from https://thedigital.gov.ua/news/23-gromadyan-mali-dosvid-zlamuvannya-svogo-akauntu-v-sotsmerezhakh-chi-mesendzherakh-doslidzhennya-bezpeka-v-interneti. [in Ukrainian].
8. Antunes, M., & Rodrigues, B. (2018). *Introdução à Cibersegurança: A Internet, os aspetos legais e a análise digital forense*. Lisboa: FCA – Editora de Informática [in English].

*УДК 347.451*

*https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-5(5)-244-253*

**Зільник Наталія Михайлівна** кандидат юридичних наук, доцент кафедри цивільного права та процесу Інституту права, психології та інноваційної освіти, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, тел.: (097) 777-84-99, https://orcid.org/0009-0009-2689-7075

## ДОГОВІР ПРО НАДАННЯ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ: ПОНЯТТЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ

**Анотація.** Стаття присвячена поняттю та особливостям договору про надання готельних послуг. Встановлено, що складовою частиною сфери послуг, яка становить собою сукупність видів діяльності, що спрямовані на обслуговування населення є зокрема готельні послуги. Підкреслено, що якість надання готельних послуг залишається низькою, причиною чого є не тільки економічні фактори, а й недоліки нормативно-правового регулювання.

Констатовано, що надання готельних послуг опосередковується договором про надання готельних послуг. На підставі аналізу законодавства та поглядів науковців визначено поняття договору про надання готельних послуг. Наголошено на необхідності заміни поняття «договір на готельне обслуговування», що є ширшим за змістом, на поняття «договір про надання готельних послуг». Здійснено правову характеристику договору про надання готельних послуг та з'ясовано його особливості. Відзначено, що залежно від особливостей та специфіки, договір про надання готельних послуг є консенсуальним, взаємним, оплатним і може бути публічним, договором приєднання, споживчим договором та договором, що укладається на користь третьої особи.

Проаналізовано сторін договору про надання готельних послуг, а також третіх осіб, котрі є основними суб'єктами у сфері готельних послуг. З'ясовано, що предмет договору про надання готельних послуг саме готельні послуги, тобто діяльність виконавця із забезпечення тимчасового проживання в готелі та надання інших пов'язаних із тимчасовим проживанням послуг. Зазначено, що готельні послуги прийнято поділяти на основні та додаткові.

Зроблено акцент на тому, що, договір договір вважається укладеним тільки в разі письмового акцепту готелем направленої йому заявки на бронювання та досягнення сторонами згоди в обумовленій формі щодо всіх істотних умов. Розглянуто істотні умови договору про надання готельних послуг, які передбачено законодавством, та запропоновано власний перелік істотних умов договору про надання готельних послуг.

**Ключові слова:** готель, готельна послуга, договір про надання готельних послуг, послуга, споживач.

**Zilnyk Nataliia Mykhaylivna** Ph.D. in Law, Associate Professor of the Department of Civil Law and Process, Institute of Law, Psychology and Innovative Education, Lviv Polytechnic National University, Lviv, tel.: (097) 777-84-99, https://orcid.org/0009-0009-2689-7075

## CONTRACT FOR THE PROVISION OF HOTEL SERVICES: CONCEPT AND FEATURES

**Abstract.** The article is devoted to the concept and features of a contract for the provision of hotel services. It is established that a component of the service sector, which is a set of activities aimed at serving the population, is, in particular, hotel services. It is emphasized that the quality of hotel services remains low, the reason for which is not only economic factors, but also shortcomings in regulatory and legal regulation.

It is stated that the provision of hotel services is mediated by a contract for the provision of hotel services. Based on the analysis of legislation and the views of scientists, the concept of a contract for the provision of hotel services is defined. The need to replace the concept of "contract for hotel services", which is broader in content, with the concept of "contract for the provision of hotel services", is emphasized. The legal characterization of the contract for the provision of hotel services is carried out and its features are clarified. It is noted that, depending on the features and specifics, the contract for the provision of hotel services is consensual, mutual, refundable and can be public, an accession contract, a consumer contract and a contract concluded in favor of a third party.

The parties to the contract for the provision of hotel services, as well as third parties, who are the main entities in the field of hotel services, are analyzed. It is found that the subject of the contract for the provision of hotel services is precisely hotel services, that is, the activities of the contractor to provide temporary accommodation in a hotel and provide other services related to temporary accommodation. It is noted that hotel services are usually divided into basic and additional.

It is emphasized that the contract is considered concluded only in the event of written acceptance by the hotel of the reservation application sent to it and the parties reach agreement in the agreed form on all essential conditions. The essential conditions of the contract for the provision of hotel services, which are provided for by law, are considered, and their own list of essential conditions of the contract for the provision of hotel services is proposed.

**Keywords:** hotel, hotel service, hotel service agreement, service, consumer.

**Постановка проблеми.** Важливе значення для розвитку економіки в усьому світі і в тому числі економіки України має підвищення ролі послуг у національній економіці. У свою чергу складовою частиною сфери послуг, яка становить собою сукупність видів діяльності, що спрямовані на обслуговування населення є зокрема готельні послуги. Регулюваня відносин у сфері надання готельних послуг здійснюється на підставі відчизняного законодавства та опосередковується договором про надання готельних послуг. Вказаний договір має низку своїх специфічних особливостей, аналіз яких дає можливість більш повно захищати інтереси споживачів готельних послуг. Вітчизняними науковцями досліджувалися тільки окремі аспекти цивільно-правових відносин у сфері надання готельних послуг, як правило в межах досліджень саме туристичних послуг. Таким чином, детальне вивчення договірного регулювання надання готельних послуг все ще потебує належної наукової уваги.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій..** Дослідженню окремих питань договірного надання готельних послуг приділяли увагу такі науковці як М. М. Гудима, Ю. Г. Коросташивець, Г. А. Осетинська, О. П. Письменна, І. С. Продаєвич, О. Ю. Серьогін, А. В. Устінський, Н. В. Федорченко, Р. І. Яворський та інші. Однак, поза їх науковим обігом залишено низку питань щодо договірного надання готельних послуг.

**Постановка завдання.** Враховуючи вище наведене, метою даного дослідження є з'ясування поняття і сутності договору про надання готельних послуг.

**Виклад основного матеріалу**. З того часу, як люди почали подорожувати з'явилася потреба в готельних послугах. Оскільки попит породжує пропозицію, з'явилися підприємства, що забезпечують надання послуг з організації розміщення та проживання, а також супутніх їм видів додаткового обслуговування [1, с. 595].

Незважаючи на те, що готельна індустрія в Україні є досить розвинутою, якість надання готельних послуг залишається низькою, причиною чого є не тільки економічні фактори, а й недоліки нормативно-правового регулювання [2, с. 34].

Слід зазначити, що раніше діяльність готелів регулювалася нормами житлового права, але їх правове становище було особливим. Цільовим призначенням готелів було забезпечення розміщення осіб, які тимчасово приїхали у відповідний населений пункт у зв'язку з відрядженням чи іншими обставинами [3, с. 170] Саме тому заборонялось надання номерів і ліжок в готелях на довготривалий час.

Сьогодні, звичайно, такі підходи до правового регулювання готельних послуг змінились і створено систему нормативно-правових актів, які регулюють цивільні правовідносини щодо надання готельних послуг.

До цієї системи відносимо Цивільний кодекс України, Закон України «Про туризм», Закон України «Про захист прав споживачів», Правила користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг.

Окрім вказаних нормативно-правових актів, в Україні також діє Міжнародна готельна конвенція щодо укладання контрактів власниками готелів та турагентами від 01.01.1975 р., яка видана Всесвітньою туристичною організацією та набрала чинності 15.06.1979 р. Крім того, в діловій практиці використовуються також Міжнародні готельні правила, схвалені Міжнародною готельною організацією 2 листопада 1981 р. та Угода і стандартний контракт між готелем і перевізником, прийнята Міжнародною готельною організацією і Міжнародним союзом учасників дорожнього транспорту в 1994 р.

Надання готельних послуг опосередковується договором про надання готельних послуг. Це зумовлено в першу чергу тим, що в процесі надання готельних послуг задіяно багато учасників, а відносини між ними найкраще врегулювати за допомогою договору, який належним чином укладений та оформлений.

Відповідно до ч. 1 ст. 626 ЦК України, договір – домовленість двох або більше сторін, спрямована на встановлення, зміну або припинення цивільних прав та обов'язків [4].

Значну групу договірних зобов'язань становлять зобов'язання з надання послуг. До них належать перевезення, послуги зв'язку, доручення, страхування, зберігання, туристичне обслуговування, діяльність з надання готельних послуг тощо [5, с. 93].

Договір про надання послуг – договір, за яким одна сторона (виконавець) зобов'язується за завданням другої сторони (замовника) надати послугу, яка споживається в процесі вчинення певної дії або здійснення певної діяльності, а замовник зобов'язується оплатити виконавцеві зазначену послугу, якщо інше не встановлено договором [4].

Щодо договору про надання готельних послуг, то дане поняття в закодавстві не закріплено, а натомість закріплено поняття договору на готельне облуговування. Так, відповідно ч. 1 ст. 22 Закону України «Про туризм», за договором на готельне обслуговування одна сторона (суб'єкт господарювання, що надає послуги з тимчасового розміщення) зобов'язується за дорученням іншої сторони (споживача) надати послуги з тимчасового розміщення у спеціально обладнаному жилому приміщенні (номері), виконати або організувати виконання інших визначених договором на готельне обслуговування послуг, пов'язаних з тимчасовим розміщенням, а споживач зобов'язується сплатити за ці послуги встановлену плату [6].

З вказаного визначення можна зробити висновок, що законодавець ототожнює поняття «готельне обслуговування» і «готельні послуги». Проте готельні послуги як об'єкт цивільних прав є предметом договорів про надання послуг, тому опосередковуватись мають саме за договором про надання готельних послуг. Відтак, в правовій доктрині поняття «сфера послуг» і «сфера обслуговування» не є тотожними, тому такий підхід до формулювання поняття договору, що опосередковує надання готельних послуг, є неприйнятним [2, с. 88].

Також варто наголосити, що поняття готельного обслуговування як виду послуг на нормативно-правовому рівні не вживається. Зокрема, у Правилах користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг, затвердженими Наказом Державної туристичної адміністрації України від 16.03.2004 р. № 19 із змінами і доповненнями (далі –Правила) [7], вживається термін «договір про надання готельних послуг» [8, с. 153].

Саме тому, на наш погляд, слід усунути цю колізію шляхом закріплення у ст. 22 Закону України «Про туризм» саме поняття договору про надання готельних послуг.

Щодо позицій науковців, то зокрема О. Ю. Серьогін пропонує визначення договору на готельне обслуговування, за яким одна сторона (власник) на професійній основі за обумовлену плату надає іншій стороні (гостю) тимчасове розміщення та супутні підконтрольні йому послуги, а інша сторона приймає та зобов'язується сплатити встановлену плату, якщо інше не

передбачено договором [9, с. 11]. Ми не погоджуємось із запропонованим визначенням, впершу чергу через назву цього договору, адже автор використав дифініцію «обслуговування», а не послуги.

Ю. Г. Коросташивець теж розглядає вказаний договір вконтексті обслуговування, під яким пропонує розуміти договір за яким одна сторона (суб'єкт підприємницької діяльності, що надає послуги з розміщення) зобов'язується надати послугу другій стороні (споживачу та/або замовнику) по тимчасовому проживанню (ночівлі) у спеціально обладнаному жилому приміщенні (номері), виконати або організувати виконання інших визначених договором на готельне обслуговування послуг, пов'язаних з тимчасовим проживанням, а споживач (замовник) зобов'язується сплатити за ці послуги встановлену плату» [10, с. 563]. Проте, таке визначення відрізняється від закріпленого у Законі України «Про туризм» тільки уточненням найменування сторін та містить аналогічні неточності, про які йшлося вище.

На думку Устінського А. В., договір про надання готельних послуг – договір, за яким одна сторона (виконавець) зобов'язується забезпечити тимчасове проживання в готелі замовника або іншої особи, визначеної в договорі (гостя), та надання інших, пов'язаних із таким тимчасовим проживанням, послуг, а друга сторона (замовник) зобов'язується оплатити виконавцеві зазначені послуги [2, с. 96].

Аналізуючи договір про надання готельних послуг, цивілісти виділяють різні ознаки цього договору. Зокрема, одні науковці розглядають цей договір як комплекс дій щодо забезпечення комфортного тимчасового розміщення та пов'язаного з цим обслуговування замовника чи вказаної ним третьої особи в наданому готельному номері. Другі вважають, що договір про надання готельних послуг є змішаним і містить у собі елементи різних видів договорів: про передачу у тимчасове користування майна, зберігання, харчування та інші. На думку третіх, вказаний договір є послугами з тимчасового проживання та іншими, пов'язаними з проживанням, послугами [5, с. 9].

Щодо правої природи договору про надання готельних послуг, то зокрема за моментом укладення його можна віднести до консенсуальних договорів, адже він вважається укладеним з моменту досягнення згоди щодо істотних умов договору. Відповідно до ч. 5 ст. 22 Закону України «Про туризм», договір на готельне обслуговування вважається укладеним з моменту отримання підтвердження суб'єктом господарювання, що надає послуги з тимчасового розміщення, про прийняття замовлення та вказівки щодо можливого початку надання готельного обслуговування з визначеного часу [6].

За наявністю зустрічного майнового задоволення договір про надання готельних послуг, є оплатним. Відплатним вважається договір, за яким виконання певних дій однією стороною обумовлює сплату певної суми грошей або надання іншого зустрічного задоволення з боку другої сторони договору [11, с. 56]. Відплатність договору про надання готельних послуг безпосередньо випливає зі змісту ст. 22 Закону України «Про туризм» та Правил, так як споживач зобов'язується сплатити за ці послуги встановлену плату.

Щодо розподілу прав та обов'язків, договір про надання готельних послуг є двостороннім або взаємним. Частиною 3 ст. 626 ЦК України визначено, що договір є двостороннім, якщо правами та обов'язками наділені обидві сторони договору [4]. Так, за договором про надання готельних послуг виконавець зобов'язується надати споживачу готельні послуги, а замовник – оплатити вартість готельних послуг.

Договір про надання готельних послуг належить до непоіменованих договорів про надання послуг, тобто таких які не мають безпосереднього закріплення у ЦК. У свою чергу, віднесення певного договору про надання послуг до непойменованих договорів означає, що якщо певний договір про надання послуг не має спеціальної правової регламентації в ЦК, то слід застосовувати загальні положення гл. 63 ЦК та у разі його наявності спеціальне законодавство, норми якого регулюють певний вид договорів про надання послуг. Відтак, акти законодавства, які стосуються окремих видів договорів про надання послуг (аудиторських, туристичних, готельних тощо), мають грунтуватись на загальних положеннях гл. 63 ЦК і не

можуть містити норми, які б їм суперечили [12, с. 8]. Таким чином договір про надання готельних послуг регулюється загальними положеннями гл. 63 ЦК та нормами Закону України «Про туризм», які не повинні суперечити одні одним.

Договір про надання готельних послуг є публічним. Відповідно до ч. 1 ст. 633 ЦК України, публічним є договір, у якому одна сторона – підприємець взяла на себе обов'язок здійснювати продаж товарів, виконання робіт або надання послуг кожному, хто до неї звернеться [4]. У даній статті наданий відкритий перелік сфер діяльності, що належать до публічних, серед яких і готельне обслуговування. Укладення публічного договору є винятком з принципу свободи договору. Тому з метою захисту прав і законних інтересів певних категорій суб'єктів цивільного права законодавець установив для певного кола договорів режим публічності, що, в свою чергу, призвело до встановлення в ЦК України окремих правил щодо укладення та виконання договорів на певних умовах, визначених державою і спрямованих на захист прав та інтересів громадян-споживачів, які є більш слабкою та вразливою з економічної точки зору стороною договорів із суб'єктами підприємництва [13, с. 3].

Залежно від способу укладення договір про надання готельних послуг належить до договорів приєднання. Договором приєднання є договір, умови якого встановлені однією із сторін у формулярах або інших стандартних формах, який може бути укладений лише шляхом приєднання другої сторони до запропонованого договору в цілому (ч. 1 ст. 634 ЦК) [4].

Слід зазначити, що необхідною ознакою договору приєднання є не сам факт, що одна сторона не брала участі у визначенні умов договору (так, наприклад, проект будь-якого договору може бути розроблений однією стороною, а інша має право з ним погодитися), а відсутність можливості для цієї сторони брати таку участь [14, с. 69]. Проте, часто це пов'язано із необхідністю спрощення та прискорення процедури укладення договору, коли замовнику пропонується готовий «пакет» послуг або декілька «пакетів» за його вибором. Якщо замовник згоден на укладення договору, йому залишається лише приєднатися до його умов [15, с. 400-401]. Щодо готельних послуг, то виконавці, звичайно, надають перевагу розробці стандартних форм договорів про надання готельних послуг, тому що це значно економить час сторін, дуже малий відсоток гостей звертає увагу на умови таких договорів, окрім істотних, та й зрештою виявляє бажання їх читати. Також, це дає змогу виконавцям закріплювати у таких типових формах умови, які є вигіднішими саме дня них, та максимально обмежувати умови, які захищають споживачів готельних послуг [2, с. 102-103].

Варто підкреслити, що договори про надання послуг залежно від предмета можна поділити на споживчі та неспоживчі. У свою чергу, споживчим договором є договір за яким продавець, виготівник, виконавець, що є підприємцем, реалізує товар, роботи, послуги споживачеві – фізичній особі, яка придбаває, набуває, замовляє, використовує (має намір це зробити) товар, роботи, послуги для особистих культурно-побутових, сімейних, домашніх та інших особистих потреб, безпосередньо не пов'язаних з підприємницькою діяльністю або виконанням професійних обов'язків найманого працівника [16, с. 6]. Зважаючи на те, що споживачем готельних послуг, здебільшого, є фізична особа, котра використовує готельні послуги для задоволення своїх особистих потреб, договір про надання готельних послуг є споживчим договором.

На думку деяких науковців, договори про надання готельних послуг залежно від цілей використання готельних послуг замовником поділяються на споживчі та неспоживчі. Так, до споживчих договорів з надання готельних послуг вони пропонують відносити ті договори, за якими готельні послуги купуються фізичними особами, в тому числі фізичними особами – підприємцями або юридичними особами, для власних потреб. У свою чергу, неспоживчими договорами з надання готельних послуг є договори, за якими готельні послуги купуються юридичною особою або фізичними особами – підприємцями для подальшої реалізації своїм контрагентам з метою отримання прибутку.

Проте з такою класифікацією не можна погодитись, адже: по-перше у юридичної особи не має власних потреб; по-друге, фізичні особи – підприємці використовують готельні послуги

для особистих потреб; по-третє, фізичні особи – підприємці та юридичні особи, можуть використовувати готель для проведення переговорів, надання послуг третім особам, тобто для підприємницької діяльності, а не лише для подальшої реалізації своїм контрагентам з метою отримання прибутку [3, с. 172].

Також слід зауважити, що договір про надання готельних послуг може бути укладений і на користь третьої особи. У договорі на користь третьої особи (осіб) право вимоги належить не стороні, яка уклала договір, а третій особі [17, с. 185]. Тому, коли замовником готельних послуг виступає споживач (гість), такий договір є договором на користь їхніх сторін, а якщо особи замовника та споживача (гостя) є різними, то такий договір є договором на користь третьої особи [2, с. 98]. Відтак, якщо договір про надання готельних послуг укладається на користь третьої особи, то у цьому договорі обов'язково повинні бути передбачені права цієї третьої особи, такі як, право на розірвання договору, право на відмову від прийняття зобов'язань, право на замовлення додаткових послуг, що не зазначені у договорі тощо [3, с. 172].

Сторонами договору про надання готельних послуг є виконавець і замовник. Виходячи з положень ч. 1 ст. 22 Закону України «Про туризм», виконавцем за договором про надання готельних послуг є суб'єкт господарювання, що надає послуги з тимчасового розміщення [6]. Під такими суб'єктами Закон України «Про туризм» та Правила розуміють готелі та аналогічні засоби розміщення.

Готель – засіб тимчасового розміщення, що складається з шести і більше номерів та в якому суб'єктом господарювання надаються готельні послуги [6]. У Правилах, конкретизується, що готелем є саме підприємство будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, що складається із шести і більше номерів та надає готельні послуги з тимчасового проживання з обов'язковим обслуговуванням [7]. Види готелів визначаються Кабінетом Міністрів України [6].

Під аналогічними засобами розміщення слід розуміти підприємства будь-якої організаційно-правової форми власності, що складаються з номерів і надають обмежені готельні послуги, включно з щоденним заправлянням ліжок, прибиранням кімнат та санвузлів [7].

Проте, готель та аналогічний засіб розміщення є місцем надання готельних послуг, тому звичайно готельні послуги за договором надає саме виконавець. Відтак, ним виступає суб'єкт господарювання – юридична особа або фізична особа – підприємець, що надає послуги з тимчасового розміщення.

Щодо другої сторони замовника, то згідно п. 1.3. Правил надання готельних послуг, замовник – фізична або юридична особа, в тому числі суб'єкт туристичної діяльності, яка укладає відповідний договір на надання готельних послуг від імені та на користь споживача та здійснює оплату за цим договором (надає гарантії щодо оплати за цим договором) [7].

Споживач, відповідно до ч. 1 п. 22 статті 1 Закону України «Про захист прав споживачів», – це фізична особа, яка придбаває, замовляє, використовує або має намір придбати чи замовити продукцію для особистих потреб, безпосередньо не пов'язаних з підприємницькою діяльністю або виконанням обов'язків найманого працівника [18].

Виходячи із зазначених визначень, виходить, що другою стороною договору може виступати замовник або споживач залежно від конкретної ситуації. Але це не правильно, бо іншою стороною договору про надання готельних послуг виступає виключно замовник. Під замовником слід розуміти особу, котра придбаває, замовляє, використовує або має намір придбати чи замовити готельні послуги для себе чи третіх осіб. Таким чином, кінцевим споживачем готельних послуг є фізична особа, проте не завжди вона є замовником [19, с. 54-55].

Слушною є думка Устінського А. В. про те, що особу, яка споживає готельні послуги слід йменувати «гість», де гість – це фізична особа, яка отримує (споживає) готельні послуги [2, с. 110].

Таким чином сторонами договору про надання готельних послуг є виконавець (суб'єкт господарювання, що надає послуги з тимчасового розміщення) та замовник (особа, котра придбаває, замовляє, використовує або має намір придбати чи замовити готельні послуги для себе чи третіх осіб).

Договір про надання готельних послуг укладається шляхом укладення письмового договору або шляхом прийняття суб'єктом господарювання, що надає послуги з тимчасового розміщення, заявки на бронювання за допомогою поштового, телефонного чи іншого зв'язку, що дозволяє достовірно встановити особу, від якої надходить заявка. У разі прийняття заявки договір на готельне обслуговування вважається укладеним з моменту отримання підтвердження суб'єктом господарювання, що надає послуги з тимчасового розміщення, про прийняття замовлення та вказівки щодо можливого початку надання готельного обслуговування з визначеного часу [6].

Відповідно до п. 3.1 Правил користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг, договір договір вважається укладеним тільки в разі письмового акцепту готелем направленої йому заявки на бронювання та досягнення сторонами згоди в обумовленій формі щодо всіх істотних умов [7].

Згідно з п. 2 ч. 1 ст. 638 ЦК України істотними умовами договору є умови про предмет договору, умови, що визначені законом як істотні або є необхідними для договорів даного виду, а також усі ті умови, щодо яких за заявою хоча б однієї із сторін має бути досягнуто згоди [4].

Таким чином, основною істотною умовою договору є умова про предмет. Предметом договору про надання готельних послуг є готельні послуги. Готельна послуга – дії (операції) суб'єкта господарювання з тимчасового розміщення споживача шляхом надання номера (місця) в готелі, а також додаткові послуги, що надаються споживачу відповідно до категорії готелю (ст. 1 Закону України «Про туризм») [6].

Отже, предметом договору про надання готельних послуг є готельні послуги, тобто діяльність виконавця із забезпечення тимчасового проживання в готелі та надання інших пов'язаних із тимчасовим проживанням послуг [2, с. 125].

Готельні послуги прийнято поділяти на основні та додаткові. У Правилах передбачено розмежування таких послуг. Так, згідно Правил, основні послуги – обсяг послуг готелю (проживання, харчування тощо), що включається до ціни номера (місця) і надається споживачу згідно з укладеним договором, додаткові послуги – обсяг послуг, що не належать до основних послуг готелю, замовляються та сплачуються споживачем додатково за окремим договором [7].

Коросташивець Ю.Г. обстоює позицію, що інші послуги, визначені договором на готельне обслуговування, є другорядними по відношенню до послуги з тимчасового проживання, взаємозв'язаними з нею, але несамостійними [20, с. 12].

Враховуючи оплатний характер договору про надання готельних послуг, а також ст. 22 Закону України «Про туризм», ще одною істотною умовою цього договору є ціна. Відповідно до Правил, ціна номера (місця), вартість додаткових послуг, у т. ч. бронювання, встановлюються готелем самостійно, форма оплати визначається договором між споживачем/замовником та готелем. Готель може застосовувати добову або погодинну оплату готельних послуг. Готель визначає перелік основних послуг, які входять у ціну номера (місця в номері) (п. 3.5. Правил). Плата за надання готельних послуг стягується у відповідності до єдиної розрахункової години – 12-ї години поточної доби за місцевим часом. Готель з урахуванням місцевих особливостей вправі змінити єдину розрахункову годину. При проживанні в готелі менше однієї доби та у разі раннього заїзду чи пізнього виїзду готель самостійно визначає розмір плати за надання готельних послуг (п. 3.8. Правил) [7].

Щодо строку, то договір про надання готельних послуг може бути укладений на визначений або невизначений термін. При укладанні договору на невизначений термін погодженим вважається найбільш короткий термін, як правило одна доба; дія договору в такому разі завершується о 12.00 дня, наступного за днем прибуття споживача [7].

Проте, як зазначає Федорченко Н.В., невизначений термін суперечить самій суті відносин, що складаються в готельній сфері при наданні послуг. Договір про надання готельних послуг це строковий договір, так само як і будь-який договір про надання послуг. Відтак, вона пропонує внести зміни до Правил користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг і викласти відповідні їх положення у наступній редакції: «Термін

надання готельних послуг визначається домовленістю сторін; у випадках, коли договором термін надання готельних послуг не визначений, договір визнається не укладеним» [5, с. 96].

Згідно п. 3.6. Правил договір про надання основних готельних послуг повинен містити: найменування готелю, його реквізити (для приватного підприємця – прізвище, ім'я, по батькові, інформацію про державну реєстрацію); прізвище, ім'я та по батькові споживача; інформацію про номер (місце в номері), що надається; ціну номера (місця в номері); інші необхідні дані на розсуд готелю [7].

Відтак, можна зробити висновок, що істотними умовами договору про надання готельних послуг є предмет договору; найменування готелю, його реквізити; прізвище, ім'я та по батькові споживача; інформація про номер (місце в номері), що надається; ціна та порядок здійснення розрахунків з гостем; термін його проживання в готелі тощо.

На нашу думку, договір про надання готельних послуг – договір, за яким одна сторона (виконавець) зобов'язується за завданням другої сторони (замовника) надати послуги пов'язані забезпеченням тимчасового проживання в готелі замовника або іншої особи, визначеної в договорі, та надання інших, пов'язаних із тимчасовим проживанням послуг протягом певного строку, а друга сторона (замовник) зобов'язується оплатити виконавцеві зазначені послуги на умовах встановлених договором.

**Висновки.** Проведене дослідження дає можливість зробити такі висчновки:

1. Враховуючи те, що готельні послуги частково регулюються законодавством про туризм, відтак, більшість питань пов'язаних з наданням готельних послуг не отримали належного правового закріплення. Саме тому, пропонуємо розробити та прийняти Закон України «Про готельні послуги» у якому закріпити поняття готельних послуг, договору про надання готельних послуг, його характерні особливості, порядок укладення, права та обов'язки сторін, відповідальність тощо.

2. Договір про надання готельних послуг – договір, за яким одна сторона (виконавець) зобов'язується за завданням другої сторони (замовника) надати послуги пов'язані забезпеченням тимчасового проживання в готелі замовника або іншої особи, визначеної в договорі, та надання інших, пов'язаних із тимчасовим проживанням послуг протягом певного строку, а друга сторона (замовник) зобов'язується оплатити виконавцеві зазначені послуги на умовах встановлених договором.

3. Істотними умовами договору про надання готельних послуг є предмет договору; найменування готелю, його реквізити; прізвище, ім'я та по батькові споживача; інформація про номер (місце в номері), що надається; ціна та порядок здійснення розрахунків з гостем; термін його проживання в готелі тощо.

***Література:***

1. Заремба П.О., Руденко Г.В. Визначення сутності та специфіки поняття «готельна послуга». *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2011. Вип. 1. С. 595-600.

2. Устінський А.В. Цивільно-правове регулювання відносин у сфері надання готельних послуг: дис. ... канд. ю. н.: 12.00.03 Київ: Національна академія внутрішніх справ, 2016. 242 с.

3. Федорченко Н. В. Цивільно-правові проблеми надання готельних послуг. *Часопис київського університету права*. 2010. №4. С. 169-174.

4. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 40-44. Ст. 356.

5. Федорченко Н. В. Загальна характеристика договору на готельне обслуговування. *Юридичний вісник. Повітряне і космічне право*. 2012. № 4. С. 93-98.

6. Про туризм: Закон України від 15 вересня 1995 р. № 324/95-ВР. *Верховна Рада України. Відомості Верховної Ради України*. 1995. № 31. Ст. 241.

7. Про затвердження Правил користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг: Наказ Державної туристичної адміністрації України від 16.03.2004 р. № 19. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0413-04#Text.

8. Устінський А.В. Поняття договору про надання готельних послуг. *Науково-практичний журнал «Jurnalul juridic national: teorie şi practică»*. 2014. № 6 (10). С. 153-157.

9. Серьогін О. Ю. Правове регулювання міжнародних туристичних відносин: автореф. дис. ... канд. юр. наук: 12.00.03. К.: Київський національний університет ім. Т. Г. Шевченка, 2002. 21 с.

10. Коросташивець Ю. Г. Правова характеристика договору на готельне обслуговування. *Транспортне право в XXI столітті: Матеріали III Міжнар. наук. конф*. Київ, НАУ, 21 лют. 2013 р. К.: Комп'ютерпрес, 2013. С. 560-564.

11. Луць В. В. Контракти в підприємницькій діяльності: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і допов. К.: Юрінком Інтер, 2008. 576 с.

12. Зільник Н. М. Договори про надання послуг: навчальний посібник. Київ: Національний університет біоресурсів і природокористування України, 2023. 164 с.

13. Дрішлюк В. І. Публічний договір (цивільно-правовий аспект): автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.03. К.: НДІ приват. права і підприємництва Акад. прав. наук України. 2007. 20 с.

14. Цивільне право України: підруч. в 2-х т. / Є. О. Харитонов, О. В. Дзера, В. В. Дудченко [та ін.]; за ред.: Є. О. Харитонова, Н. Ю. Голубєвої. Харків: Одіссей. Т. 2. 2008. 872 с.

15. Цивільне право : підручник : у 2-х т. / В.І. Борисова (кер. авт. кол.), Л.М. Баранова, Т.І. Бєгова та ін.; за заг. ред. В.І. Борисової, І.В. Спасибо-Фатєєвої, В.Л. Яроцького. Харків : Право, 2011. Т. 2. 816 с.

16. Осетинська Г. А. Цивільно-правовий захист прав споживачів за законодавством України: автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.03. К.: Київ. нац. ун-т ім. Т.Шевченка. 2006. 20 с.

17. Веретельник Л. К. Проблема систематизації договорів у цивільному праві. *Форум права*. 2011. № 1. С. 180-189.

18. Про захист прав споживачів: Закон України від 12.05.1991 р. № 1023-XII. *Відомості Верховної Ради України*. 1991. № 30. Ст. 379.

19. Устінський А. В. Сторони договору про надання готельних послуг / А. В. Устінський. *Законодавство України: історія розвитку, соціальна обумовленість, якість, застосування та вдосконалення : тези доповідей міжнар. наук.-практ. конф.* (Запоріжжя, 5–6 грудня 2014 р.). Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2014. С. 53-56.

20. Коросташивець Ю.Г. Цивільно-правове регулювання надання готельних послуг: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.03. Київ: НАН України, Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького. 2017. 19 с.

***References:***

1. Zaremba, P.O., & Rudenko, H.V. (2011). Vyznachennia sutnosti ta spetsyfiky poniattia «hotelna posluha» [Definition of the essence and specifics of the concept «hotel service»]. *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh – Economic strategy and prospects for the development of the trade and services sector*, issue 1, 595-600 [in Ukrainian].

2. Ustinskyi, A.V. (2016). Tsyvilno-pravove rehuliuvannia vidnosyn u sferi nadannia hotelnykh posluh [Civil and legal regulation of relations in the field of hotel services]. *Candidate's thesis*. Kyiv: National Academy of Internal Affairs [in Ukrainian].

3. Fedorchenko, N. V. (2010). Tsyvilno-pravovi problemy nadannia hotelnykh posluh [Civil and legal problems of providing hotel services]. *Chasopys kyivskoho universytetu prava – Journal of Kyiv University of Law*, 4, 169-174 [in Ukrainian].

4. Tsyvilnyi kodeks Ukrainy [Civil Code of Ukraine]. (2003, January 16). *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy – Bulletin of Verkhovna Rada of Ukraine*, 40, article 356 [in Ukrainian].

5. Fedorchenko, N. V. (2012). Zahalna kharakterystyka dohovoru na hotelne obsluhovuvannia [General characteristics of the contract for hotel services]. *Yurydychnyi visnyk. Povitriane i kosmichne pravo – Legal Bulletin. Air and Space Law*, 4, 93-908 [in Ukrainian].

6. Pro turyzm: Zakon Ukrainy vid 15 veresnia 1995 r. № 324/95-VR [Law of Ukraine on tourism from September 15, 1995 № 324/95-VR]. (1995, September 15). *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy – Bulletin of Verkhovna Rada of Ukraine*, 31, article 241 [in Ukrainian].

7. Pro zatverdzhennia Pravyl korystuvannia hoteliamy y analohichnymy zasobamy rozmishchennia ta nadannia hotelnykh posluh: Nakaz Derzhavnoi turystychnoi administratsii Ukrainy vid 16.03.2004 r. № 19 [On approval of the Rules for the use of hotels and similar accommodation facilities and the provision of hotel services: Order of the State Tourism Administration of Ukraine from March 16, 2004 № 19]. (2004, March 16). Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0413-04#Text [in Ukrainian].

8. Ustinskyi, A.V. (2014). Poniattia dohovoru pro nadannia hotelnykh posluh [The concept of a contract for providing hotel services]. *Naukovo-praktychnyi zhurnal «Jurnalul juridic national: teorie şi practică» – Scientific and practical journal «Jurnalul juridic national: teorie şi practică»*, 6 (10), 153-157 [in Ukrainian].

9. Serohin, O. Yu. (2002). Pravove rehuliuvannia mizhnarodnykh turystychnykh vidnosyn [The legal regulation of international tourist relations]. *Candidate's thesis*. Kyiv: Taras Shevchenko National University of Kyiv [in Ukrainian].

10. Korostashyvets, Yu. H. (2013). Pravova kharakterystyka dohovoru na hotelne obsluhovuvannia. Transportne pravo v 21 stolitti [Legal characteristics of the contract for hotel services. Transport law in the 21st century]. *Materialy III Mizhnar. nauk. konf. – Proceedings of the 3rd International Scientific Conference*. (pp. 560-564). Kyiv: Kompiuterpres [in Ukrainian].

11. Luts, V. V. (2008). Kontrakty v pidpryiemnytskii diialnosti [Contracts in business activity]. Kyiv: Yurinkom Inter [in Ukrainian].

12. Zilnyk, N. M. (2023). Dohovory pro nadannia posluh: navchalnyi posibnyk [Contracts for the provision of services]. Kyiv: National University of Life Resources and Environmental Management of Ukraine [in Ukrainian].

13. Drishliuk, V. I. (2007). Publichnyi dohovir (tsyvilno-pravovyi aspekt) [Public contract (civil law aspect)]. *Extended abstract of candidate's thesis.* Kyiv: Research Institute of Private Law and Entrepreneurship, Acad. of Law Sciences of Ukraine. [in Ukrainian].

14. Kharytonov, Ye. O. Dzera, O. V., Dudchenko, V. V. et al. (2008). Tsyvilne pravo Ukrainy [Civil law of Ukraine]. (Vols. 1-2). Kharkiv: Odyssey. (Vols. 2) [in Ukrainian].

15. Borysova, V.I., Baranova, L.M., Biehova, T.I. et al. (2011). Tsyvilne pravo [Civil law]. (Vols. 1-2). Kharkiv: Pravo. (Vols. 2) [in Ukrainian].

16. Osetynska, H. A. (2006). Tsyvilno-pravovyi zakhyst prav spozhyvachiv za zakonodavstvom Ukrainy [Civil and legal protection of consumer rights under the legislation of Ukraine]. *Extended abstract of candidate's thesis.* Kyiv: Taras Shevchenko National University of Kyiv [in Ukrainian].

17. Veretelnyk, L. K. (2011). Problema systematyzatsii dohovoriv u tsyvilnomu pravi [The problem of systematization of contracts in civil law]. *Forum prava – Forum of Law*, 1, 180-189 [in Ukrainian].

18. Pro zakhyst prav spozhyvachiv: Zakon Ukrainy vid 12.05.1991 r. № 1023-XII [Law of Ukraine on the Protection of Consumer Rights: from May 12, 1991 № 1023-XII]. (1991, May 12). *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy – Bulletin of Verkhovna Rada of Ukraine*, 30, article 379 [in Ukrainian].

19. Ustinskyi, A. V. (2014). Storony dohovoru pro nadannia hotelnykh posluh. *Zakonodavstvo Ukrainy: istoriia rozvytku, sotsialna obumovlenist, yakist, zastosuvannia ta vdoskonalennia – Parties to the contract on the provision of hotel services. Legislation of Ukraine: history of development, social conditionality, quality, application and improvement*: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference. (pp. 53-56). Zaporizhzhia: Zaporizhzhia National University [in Ukrainian].

20. Korostashyvets, Yu.H. (2017). Tsyvilno-pravove rehuliuvannia nadannia hotelnykh posluh [Civil law regulation of the provision of hotel services]. *Extended abstract of candidate's thesis.* Kyiv: NAS of Ukraine, V. M. Koretsky Institute of State and Law [in Ukrainian].

*УДК 343.13*

*https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-5(5)-254-261*

**Калганова Олена Анатоліївна** кандидат юридичних наук, доцент, завідувач кафедри кримінального судочинства та аналітичної діяльності, Державний податковий університет, м. Ірпінь, тел.: (050) 948-15-38, https://orcid.org/0000-0001-7933-7498

**Михалюк Аліна Костянтинівна** студентка VI курсу Навчально-наукового інституту економічної безпеки та митної справи, Державний податковий університет, м. Ірпінь, https://orcid.org/0009-0008-4784-3917

# ФІНАНСОВІ РОЗСЛІДУВАННЯ В РАМКАХ ДОСУДОВОГО СЛІДСТВА ТЕРОРИСТИЧНИХ КРИМІНАЛЬНИХ ПРАВОПОРУШЕНЬ: СУЧАСНИЙ ПІДХІД

Ефективна протидія транскордонному тероризму сьогодні неможлива без активного застосування знань у фінансовій сфері. Чітко структурована процедура проведення фінансових розслідувань дозволяє вчасно виявляти та припиняти злочини терористичного характеру, а також сприяє запобіганню їхньому виникненню. Водночас цей аспект залишається недостатньо врегульованим на законодавчому рівні, оскільки в українському правовому полі відсутнє належне нормативне закріплення, зокрема на рівні відомчих (підзаконних) правових актів.

У статті аналізуються особливості проведення фінансових розслідувань у процесі документування терористичних кримінальних правопорушень. Розглянуто сутність цього виду розслідувань, у тому числі паралельних, а також проведено систематизацію їхніх форм. На основі вивчення фінансової документації різних терористичних організацій та даних FATF визначено ключові напрями використання фінансів у терористичній діяльності.

Окремо розглянуто структуру та функції державних органів, які підтримують правоохоронні органи у здійсненні фінансових розслідувань. Також проаналізовано діяльність міжнародних організацій, що спрямована на ідентифікацію фінансових порушень. У роботі представлено зарубіжний досвід спеціалізованих розслідувань із пропозиціями щодо його адаптації до українських реалій.

Підкреслено переваги застосування фінансових розслідувань під час досудового слідства терористичних кримінальних правопорушень. Наголошено на недоліках чинного механізму, включаючи відсутність чіткого визначення терміну «фінансове розслідування» та переліку злочинів, для яких його використання є обов'язковим. Автор пропонує внести відповідні зміни до законодавства України, що сприятиме ліквідації правової невизначеності. Це дозволить правоохоронній системі України виконати вимоги FATF і інтегруватися у правове поле розвинених країн світу.

**Ключові слова:** правоохоронна діяльність, доказування у кримінальному процесі, досудове розслідування, фінансові розслідування, паралельні фінансові розслідування, терористичні кримінальні правопорушення, тероризм, фінансування тероризму.

**Kalhanova Olena Anatoliivna** Candidate of Legal Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Criminal Procedure and Analytical Activities, State Tax University, 31 Universytetska St., Irpin, Kyiv Region, 08200, Tel: (050) 9481538, https://orcid.org/0000-0001-7933-7498

**Mykhaliuk Alina Kostyantynivna** 6th-year student of the Educational and Scientific Institute of Economic Security and Customs Affairs, State Tax University, Irpin, https://orcid.org/0009-0008-4784-3917

# FINANCIAL INVESTIGATIONS IN THE PRE-TRIAL INVESTIGATION OF TERRORIST CRIMINAL OFFENSES: A MODERN APPROACH

**Abstract.** Effective counteraction against transnational terrorism is impossible today without the active application of financial expertise. A well-structured procedure for conducting financial investigations enables the timely detection and prevention of terrorist-related crimes while also contributing to the prevention of their occurrence. At the same time, this aspect remains insufficiently regulated at the legislative level, as Ukrainian law lacks proper normative provisions, particularly in the form of departmental acts.

This article analyzes the specific features of conducting financial investigations in the process of documenting terrorist crimes. The nature of this type of investigation, including parallel investigations, is examined, and their forms are systematized. Based on the analysis of financial documentation from various terrorist organizations and FATF data, the key directions of financial use in terrorist activities are identified.

The structure and functions of state bodies that assist law enforcement agencies in conducting financial investigations are examined separately. Additionally, the work analyzes the activities of international organizations aimed at identifying financial violations. The study presents foreign experience in specialized investigations with proposals for its adaptation to Ukrainian realities.

The advantages of applying financial investigations in the pre-trial investigation of terrorist crimes are emphasized. The shortcomings of the current mechanism are highlighted, including the lack of a clear definition of the term "financial investigation" and a list of crimes for which its application is mandatory. The author proposes amendments to Ukrainian legislation to eliminate legal uncertainties. These changes will enable Ukraine's law enforcement system to meet FATF requirements and integrate into the legal framework of developed countries.

**Keywords**: law enforcement activities, evidence in criminal proceedings, pre-trial investigation, financial investigations, parallel financial investigations, terrorist criminal offenses, terrorism, terrorism financing.

**Постановка проблеми.** Одним із найбільших викликів для сучасної правової системи є боротьба з терористичною діяльністю, яка створює серйозні загрози для розвитку будь-якої держави. Терористичні кримінальні правопорушення відзначаються складністю методів та інноваційними підходами до їх реалізації. У зв’язку з цим ключовим завданням залишається підвищення кваліфікації співробітників Служби безпеки України та інших правоохоронних органів, які протидіють таким правопорушенням.

Відомо, що будь-які дії терористичних організацій або окремих осіб неможливі без фінансової підтримки. Тому фінансові розслідування, зокрема паралельні, є важливим інструментом для ефективної боротьби з терористичною діяльністю. Працівники Служби безпеки України постійно проводять такі розслідування, поєднуючи оперативну та слідчу роботу. При цьому вони забезпечують взаємодію з міжнародними організаціями правоохоронної та фінансової спрямованості. Така комплексність діяльності потребує наукового аналізу.

**Актуальність дослідження.** Проблема ускладнюється тим, що чинне законодавство України має значні прогалини у сфері регулювання фінансових розслідувань для виявлення злочинів, зокрема терористичних. Недосконалість нормативної бази призводить до того, що співробітники СБУ недостатньо застосовують цей ефективний інструмент у боротьбі з тероризмом. Розробка відповідних змін до законодавства та удосконалення його положень є вкрай важливими для забезпечення належної реалізації заходів із протидії злочинності.

Для підвищення ефективності таких розслідувань необхідно враховувати як вітчизняний, так і міжнародний досвід, запозичуючи найкращі практики використання спеціальних знань. У сучасних умовах відсутність стандартизованого підходу до проведення фінансових розслідувань в Україні негативно позначається на загальній ефективності правоохоронної діяльності.

**Внесок у дослідження проблеми.** Наукові роботи таких правознавців, як О. Баличев, П. Білевський, Л. Демидова, О. Користін, В. Костенецький, І. Криворучко, В. Кубальський, М. Ленко, В. Некрасов, М. Погорецький, М. Семикін, С. Чернявський, Г. Чорногот та інших, суттєво сприяють формуванню теоретичних основ протидії тероризму. Однак це питання потребує подальших досліджень для вирішення існуючих правових та організаційних проблем у боротьбі з терористичними кримінальними правопорушеннями.

Вагомий внесок учених у дослідження зазначеної проблематики беззаперечний, однак аналіз української теорії та практики кримінального процесу свідчить, що в сучасних умовах зберігається необхідність уточнення обставин, які слід встановлювати чи доводити під час фінансових розслідувань у межах досудового слідства щодо злочинів терористичної спрямованості. Обраний вектор дослідження обумовлений тим, що більшість наукових праць зосереджені переважно на загальних аспектах проведення фінансових розслідувань чи залучення відповідних спеціалістів, залишаючи поза увагою специфіку участі фахівців у таких розслідуваннях.

Попри популярність терміну «фінансові розслідування» у практичній площині, його сутність у вітчизняній науці залишається майже невивченою. Досі бракує досліджень, які визначають сфери його застосування, предмет, суб'єкти, методи й методологію, а також розкривають сутність цієї категорії [1, с.165].

**Мета дослідження.** Основними цілями статті є:

а) аналіз специфіки та переваг фінансових розслідувань у контексті досудового слідства злочинів терористичної спрямованості;

б) формулювання пропозицій для внесення змін до законодавства України, базуючись на аналізі наукових джерел і практичних напрацювань.

**Виклад основного матеріалу.** Фінансові розслідування у межах досудового слідства терористичних кримінальних правопорушень є ключовим інструментом протидії тероризму. Вони спрямовані на виявлення та блокування фінансових потоків, які забезпечують діяльність терористичних угруповань. Ці розслідування базуються на спеціалізованих методах і заходах, що дозволяють виявляти джерела фінансування тероризму та притягувати до відповідальності причетних осіб.

Завдання боротьби з тероризмом є пріоритетним для Служби безпеки України, особливо в умовах повномасштабного вторгнення РФ та існування тимчасово окупованих територій. Відповідно до звіту FATF 2015 року, присвяченого ризикам фінансування тероризму, фінансовий контроль має вирішальне значення для терористичних організацій. Великі терористичні угруповання часто залучають фінансових експертів для управління ресурсами, акумулювання доходів і створення механізмів захисту від виявлення.

Фінансові структури в терористичних організаціях виконують важливу роль, забезпечуючи контроль над використанням грошових коштів [2, с. 12]. Терористичні угруповання (ТО) спрямовують свої фінансові ресурси на наступні цілі:

1. Проведення терористичних операцій та атак. Це включає витрати на подорожі до місць здійснення атак, закупівлю зброї (зокрема саморобних вибухових пристроїв), фальшивих документів, а також на покриття витрат на проживання, харчування, медичне обслуговування тощо. Такі витрати характерні як для організованих угруповань, так і для окремих терористів.
2. Пропаганда та вербування нових членів. ТО активно використовують соціальні мережі для збору пожертвувань, а також фінансують медіаресурси — телевізійні й радіоканали, друковані видання, інтернет-доменні імена та веб-сайти. Завданням цих заходів є поширення ідеології та залучення нових учасників. Заборона терористичної пропаганди в інформаційному просторі є одним із ключових напрямів протидії тероризму.
3. Навчання та підготовка учасників. ТО організовують тренування з володіння зброєю, виготовлення вибухівки та використання засобів шифрованого зв'язку. Для цього купуються земельні ділянки або будівлі, де облаштовуються навчальні табори. Окрім цього, практикується дистанційне навчання через інтернет.

4. Фінансова підтримка учасників. ТО виплачують зарплату, компенсації своїм членам, а також забезпечують довгострокову фінансову підтримку родинам заарештованих або загиблих учасників.

5. Соціальна допомога населенню. Для зниження довіри до офіційної влади та залучення підтримки серед місцевих жителів ТО фінансують надання медичних, соціальних і освітніх послуг. Такі ініціативи сприяють формуванню сприятливих умов для вербування нових членів.

Значення фінансових розслідувань. Згідно зі звітом FATF «Керівництво щодо операційних питань фінансових розслідувань», поняття «фінансове розслідування» охоплює аналіз фінансових відносин, пов'язаних зі злочинною діяльністю [3, с. 41]. Інакше кажучи, це процес пошуку та виявлення слідів кримінальних правопорушень (зокрема терористичних) через аналіз фінансових операцій. FATF підкреслює, що фінансові розслідування є ефективним інструментом, який суттєво посилює «традиційні» методи кримінальних розслідувань.

Таким чином, фінансове розслідування можна визначити як аналіз фінансових аспектів злочинної діяльності. Воно передбачає комплексну аналітичну роботу та проведення слідчих (розшукових) дій, спрямованих на отримання доказів, які використовуються у кримінальному провадженні. Такі дії дозволяють встановити факт злочинної діяльності, ідентифікувати джерела фінансування та доходи, отримані незаконним шляхом.

Важливо зазначити, що Рекомендація 30 FATF наголошує на необхідності призначення слідчих для розслідування злочинів, пов'язаних із тероризмом [4, с. 25]. У цьому контексті передбачається проведення паралельних фінансових розслідувань. Паралельне фінансове розслідування означає одночасне використання фінансових інструментів під час досудового слідства у справах, що стосуються терористичних актів або фінансування тероризму.

Відповідно до Рекомендації 30 FATF, правоохоронні органи повинні ініціювати паралельні фінансові розслідування у всіх справах, пов'язаних із фінансуванням тероризму. Такий підхід дозволяє об'єднувати знання та досвід із різних сфер розслідування, сприяючи більш повному розкриттю злочинів [5, с. 160].

Завдання та результати фінансових розслідувань**.** Фінансові розслідування, включаючи відстеження злочинних активів, їх арешт і конфіскацію, дають можливість:

- Позбавити терористів джерел доходу, тим самим знижуючи їхню мотивацію до подальших злочинів.
- Встановити терористичні організації та їхніх учасників.
- Запобігти подальшій терористичній діяльності, зокрема шляхом розкриття схем фінансування, ідентифікації ключових осіб і ліквідації джерел фінансування.
- Виявити інші злочини та активи, які можуть бути конфісковані.
- Забезпечити відшкодування збитків як потерпілим, так і державі.

Приклад алгоритму з міжнародного досвіду. Ілюстрацією ефективного підходу є алгоритм фінансового розслідування, який застосовується у Швеції. Він включає два рівні: спрощене та поглиблене майнове розслідування. Спрощений аналіз може охоплювати такі аспекти:

- дані з Реєстру населення;
- публічна інформація про податкові надходження за останні 10 років;
- інформація про права власності на нерухоме майно.

Фінансові розслідування у Швеції передбачають два рівні: спрощене та поглиблене майнове розслідування.

Спрощене майнове розслідування. Цей етап включає аналіз таких даних:

- боргові вимоги, передані Службі судових приставів;
- участь у керівництві компаніями;
- права на володіння транспортними засобами;
- виписки з банківських рахунків;
- інформація про іпотечні кредити та їх забезпечення тощо.

Результатом спрощеного розслідування є складання узагальненої довідки, яка містить отримані дані та рекомендації слідчого щодо подальших дій. Слідчий разом із прокуратурою визначає можливі заходи конфіскації, спираючись на зібрані докази. Якщо знайдені підстави для поглибленого аналізу, розпочинається наступний етап.

Поглиблене майнове розслідування. Цей етап включає такі заходи:

- допит підозрюваних;
- оперативно-технічні або негласні слідчі дії;
- збір додаткової банківської інформації та аналіз грошових потоків;
- з'ясування майнових відносин і прав власності на активи, оформлені на підставних осіб;
- обчислення незаконно отриманих доходів тощо [6, с. 36].

Аналіз банківських транзакцій. Одним із перших кроків у фінансових розслідуваннях є перевірка банківських рахунків і фінансових операцій. Увага слідчих зосереджена на виявленні підозрілих операцій, наприклад:

- великі, незвичні або регулярні суми надходжень;
- джерела походження коштів на рахунках підозрюваних осіб чи організацій.

Окрім традиційних банківських рахунків, особливу увагу приділяють електронним гаманцям і криптовалютам. Розширення використання криптовалют у терористичній діяльності вимагає аналізу блокчейн-транзакцій для відстеження руху відповідних коштів.

Перевірка фінансової діяльності. Правоохоронні органи також аналізують фінансову звітність підприємств і благодійних організацій, які можуть використовуватися для приховування коштів, призначених для фінансування тероризму. Такі розслідування спрямовані на виявлення як легальних, так і нелегальних джерел фінансування. Наприклад, під виглядом законної діяльності благодійні фонди можуть збирати гроші для терористичних угруповань.

Фінансові розслідування охоплюють вивчення доходів, отриманих від незаконної торгівлі, контрабанди, наркоторгівлі та іншої злочинної діяльності. Особлива увага приділяється ідентифікації фінансових посередників, які забезпечують переказ коштів від «донорів» до терористичних організацій. Також аналізуються фінансові операції близьких родичів і друзів підозрюваних осіб для встановлення можливих зв'язків із терористичними групами.

Ефективне проведення фінансових розслідувань вимагає тісної співпраці з національними державними структурами та міжнародними організаціями. У рамках досудового розслідування злочинів, пов'язаних із тероризмом, доцільно залучати такі державні органи для допомоги у відстеженні руху коштів та майна:

- Державна служба фінансового моніторингу України;
- Національне агентство України з питань виявлення, розшуку та управління активами (АРМА);
- Державна податкова служба України;
- Державна аудиторська служба України;
- Антимонопольний комітет України (АМКУ);
- Державна митна служба України.

Взаємодія державних органів у фінансових розслідуваннях. Чітка координація між правоохоронними та іншими компетентними державними органами є стратегічно важливою для боротьби з фінансовими злочинами. Таке співробітництво забезпечує всебічне, повне та об'єктивне розслідування злочинів у фінансовій сфері.

Основні повноваження державних органів:

1. Державна служба фінансового моніторингу України:
   - Зупинення фінансових операцій на рахунках, що дозволяє забезпечити арешт незаконно отриманих коштів і їх спеціальну конфіскацію.
   - Отримання інформації від розвідувальних органів, у тому числі від міжнародних фінансових розвідок, про фінансові операції за кордоном, власників рахунків і компаній.

2. АРМА:

- Виявлення та розшук активів (грошових коштів, майна, майнових прав), пов'язаних із діяльністю терористичних організацій, для подальшого накладення арешту.
- Отримання інформації від компетентних установ інших держав щодо повернення та управління активами. Ця робота проводиться за аналогом структури, створеної відповідно до рішення Ради ЄС №2007/845/ЈНА від 6 грудня 2007 року.

Повноваження державних органів

1. Антимонопольний комітет України (АМКУ), Державна податкова служба та Державна аудиторська служба:

- Проведення перевірок і ревізій для оцінки завданих збитків з подальшим формуванням матеріалів, які можуть бути використані у слідчих або негласних діях.
- Надання актів перевірок і висновків ревізій, що стають важливим джерелом фактичних даних про злочинну діяльність терористичних організацій.
- Залучення спеціалістів для аналізу фінансових документів організацій, причетних до терористичної діяльності.

2. Державна митна служба України:

- Збір інформації про переміщення товарів (зокрема військового призначення або подвійного використання), транспортних засобів, валюти та культурних цінностей через митний кордон України.
- Надання даних про митні платежі та осіб, які здійснюють митні операції.

Міжнародне співробітництво

Фінансові розслідування терористичних кримінальних правопорушень нерідко потребують активного використання інструментів міжнародної співпраці. Правоохоронні органи залучають канали **Інтерполу** та **Європолу** для обміну даними щодо фінансових операцій терористичних організацій. Окрім того, тісна взаємодія із національними фінансовими розвідувальними підрозділами та міжнародними організаціями є важливим елементом у протидії фінансуванню тероризму.

Серед ключових міжнародних партнерів:

- FATF – міжурядова організація, яка розробляє та впроваджує міжнародні стандарти боротьби з відмиванням коштів і фінансуванням тероризму.
- Egmont Group – мережа фінансових розвідувальних підрозділів, що сприяє обміну інформацією.
- Камденська міжвідомча мережа з повернення активів (CARIN): неформальна структура, що об'єднує правоохоронців, суддів і фахівців для виявлення, арешту та конфіскації активів.

Міжнародні договори та меморандуми про взаєморозуміння значно полегшують обмін інформацією, а механізми міжнародної правової допомоги забезпечують можливість отримання доказів та проведення процесуальних дій за межами України.

Виявлення та блокування активів. Одна з основних цілей фінансових розслідувань — ідентифікація та блокування активів, які можуть використовуватися для фінансування тероризму. Це передбачає:

- Заморожування банківських рахунків і фінансових активів підозрюваних осіб чи організацій, у тому числі за кордоном.
- Конфіскацію майна, яке використовується або може бути використане для терористичної діяльності.

Ефективність цього процесу значною мірою залежить від співпраці з іноземними урядами, використання міжнародних санкційних списків і координації з відповідними міжнародними організаціями.

Переваги фінансових розслідувань у сфері тероризму. Фінансові розслідування терористичних кримінальних правопорушень забезпечують низку вагомих переваг, серед яких:

- Встановлення додаткових доказів, свідків, співучасників або жертв, що допомагає розширити базу доказів у кримінальному провадженні.

- Виявлення мотивів і цілей терористичної діяльності, а також реальних перспектив притягнення до відповідальності організаторів і співучасників терористичних угруповань.
- Ідентифікація допоміжних засобів, використаних для вчинення злочину, таких як телефони, транспорт, платіжні системи (включаючи криптовалюти та електронні гроші).
- Відстеження злочинних активів, їх арешт і конфіскація для забезпечення відшкодування збитків потерпілим і державі.
- Виявлення інших, раніше невідомих злочинів, а також додаткових активів, які у подальшому можуть бути конфісковані.

Необхідні законодавчі ініціативи. З огляду на вищезазначене, доцільно:

1. Внести доповнення до статті 1 Закону України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення». Це передбачає визначення термінів «фінансове розслідування» та «паралельне фінансове розслідування» для забезпечення їхнього однозначного трактування та належного правового регулювання.
2. Закріпити в законодавстві норму, яка робитиме фінансові розслідування (включаючи паралельні) обов'язковими у досудовому слідстві злочинів, передбачених статтями 258–258-4 Кримінального кодексу України.

Організаційні аспекти. На сучасному етапі є нагальна потреба у вдосконаленні організаційного забезпечення правоохоронної діяльності в частині проведення фінансових розслідувань. У країнах, де функція фінансового моніторингу інтегрована в систему правоохоронних органів, це питання не виникає.

Наприклад, у США багаторічною практикою є обов'язкове проведення паралельних фінансових розслідувань, зокрема під час документування діяльності наркоторговельних угруповань. У таких країнах, як США, Канада, Велика Британія, фінансові розслідування виокремлено в окрему сферу знань і практики. Це передбачає активне використання економічних знань для протидії злочинності, що стало не лише алгоритмом дій, а й нормою [7, с. 121].

**Висновки**. З огляду на те, що протидія тероризму є одним із ключових завдань Служби безпеки України, яке набуває особливої актуальності в умовах повномасштабного вторгнення РФ, а також враховуючи міжнародні зобов'язання України та постійну потребу впровадження інноваційних підходів у національну правову систему для досудового розслідування різних кримінальних правопорушень, можна зробити висновок, що питання фінансових розслідувань, зокрема паралельних, потребує як широкого обговорення серед юридичної спільноти, так і аналізу найкращих практик інших країн. Окрім цього, важливо ретельно досліджувати позитивний міжнародний досвід щодо розробки механізмів, методів і підходів до фінансових розслідувань, а також залучення фахівців до цих процесів із подальшим впровадженням цих напрацювань у правозастосовну практику України. Такий підхід, по-перше, слугуватиме базою для перспективних наукових досліджень, а по-друге, сприятиме суттєвому підвищенню ефективності прикладних рішень у сфері тактики та стратегії запобігання, виявлення, розкриття й розслідування різних форм терористичної діяльності.

***Література:***

1. Чернявський С.С., Користін О.Є., Некрасов В.А. Фінансові розслідування у сфері протидії легалізації злочинних доходів в Україні : методичні рекомендації. Київ : Національна академія внутрішніх справ, 2017. 165 с. URL: https://www.naiau.kiev.ua/files/naukova-diyalnist/naukovi-zaxodi/zbirnuki/2017/metod_recom_17.pdf.(дата звернення: 19.05.2024).

2. Ризики фінансування тероризму : Звіт FATF, 2015. 66 с. URL: https://fiu.gov.ua/assets/userfiles/320/Методологія/Рекомендації%20міжнародних%20організацій/Zmist1.pdf. (дата звернення: 19.05.2024).

3. Керівництво щодо операційних питань фінансових розслідувань : Звіт FATF, 2012. 41 с. URL: https://www.fatf-gafi.org/content/dam/fatf-gafi/reports/Operational%20Issues_Financial%20investigations%20Guidance.pdf.coredownload.pdf. (дата звернення: 19.05.2024).

4. Міжнародні стандарти щодо боротьби з відмиванням коштів, фінансуванням тероризму та розповсюдженням зброї масового знищення : Рекомендації FATF, 2018. 111 с. URL: https://www.mof.gov.ua/storage/files/Рекомендац_.pdf

5. Посібник щодо деяких аспектів здійснення фінансових розслідувань (дослідження фінансових відносин) : підготовлено за підтримки Проєкту «Заходи ЄС з питань протидії наркотикам та організованій злочинності (ДІЯ-ЄС)». Європейський Союз / Рада Європи. 160 с. URL: https://fiu.gov.ua/assets/userfiles/200/Typologies%20(National%20Studies,%20Guidances%20etc)/UKR_FINANCIAL%20INVESTIGATIONS%20MANUAL.pdf. (дата звернення: 19.05.2024).

6. Методичний посібник зфінансових розслідувань/ Спільний міжвідомчий проект у сфері боротьби звигодами від протиправної діяльності.2017. 36 с.

7. КористінО.Є., БортнікС.М. Актуалізація окремих напрямів правоохоронної діяльності у протидії економічній злочинності. Науковий вісник Національної академії внутрішніх справ.2013. No 4. С. 118–125.

***References:***

1. Cherniavskyi, S.S., Korystin, O.Y., & Nekrasov, V.A. (2017**).** Finansovi rozsliduvannia u sferi protydii lehalizatsii zlochynnykh dokhodiv v Ukraini: metodychni rekomendatsii [Financial investigations in the field of counteracting the legalization of criminal proceeds in Ukraine: Methodological recommendations]. Kyiv: Natsional'na akademiia vnutrishnikh sprav, 165 p. Retrieved from https://www.naiau.kiev.ua/files/naukova-diyalnist/naukovi-zaxodi/zbirnuki/2017/metod_recom_17.pdf (accessed: 19.05.2024).

2. FATF. (2015). Ryzyky finansuvannia terroryzmu [Terrorist financing risks]. FATF Report, 66 p. Retrieved from https://fiu.gov.ua/assets/userfiles/320/Методологія/Рекомендації%20міжнародних%20організацій/Zmist1.pdf (accessed: 19.05.2024).

3. FATF. (2012). Kierivnytstvo shchodo operatsiinykh pytan' finansovykh rozsliduvan' [Guidance on operational issues of financial investigations]. FATF Report, 41 p. Retrieved from https://www.fatf-gafi.org/content/dam/fatf-gafi/reports/Operational%20Issues_Financial%20investigations%20Guidance.pdf.coredownload.pdf (accessed: 19.05.2024).

4. FATF. (2018). Mizhnarodni standarty shchodo borot'by z vidmyvanniam koshtiv, finansuvanniam terroryzmu ta rozpovsiudzhennia zbroi masovoho znyshchennia [International standards on combating money laundering, terrorist financing, and the proliferation of weapons of mass destruction]. FATF Recommendations, 111 p. Retrieved from https://www.mof.gov.ua/storage/files/Рекомендац_.pdf (accessed: 19.05.2024).

5. Posibnyk shchodo deiakykh aspektiv zdiisnennia finansovykh rozsliduvan' (doslidzhennia finansovykh vidnosyn) [Manual on certain aspects of conducting financial investigations (study of financial relations)]. (n.d.). Pidghotovleno za pidtrymky Proiekt "Zakhody ES z pytan' protydii narkotykam ta orhanizovanii zlochynnosti (DIIA-ES)". Yevropeiskyi Soyuz / Rada Yevropy, 160 p. Retrieved from https://fiu.gov.ua/assets/userfiles/200/Typologies%20(National%20Studies,%20Guidances%20etc)/UKR_FINANCIAL%20INVESTIGATIONS%20MANUAL.pdf (accessed: 19.05.2024).

6. Metodychnyi posibnyk z finansovykh rozsliduvan' [Methodological guide for financial investigations]. (2017). Spil'nyi mizhvidomchyi proiekt u sferi borot'by z vykhodamy vid protypravnoi diial'nosti. 36 p.

7. Korystin, O.Y., & Bortnyk, S.M. (2013). Aktualizatsiia okremykh napriamiv pravookhoronnoi diial'nosti u protydii ekonomichnii zlochynnistii [Actualization of certain directions of law enforcement activity in countering economic crime]. *Naukovyj visnyk Natsional'noi akademii vnutrishnikh sprav*, 4, 118–125.

*УДК 336.02*

*https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-5(5)-262-268*

**Кириченко Юлія Миколаївна** доктор юридичних наук, професор**,** професор кафедри правового забезпечення підприємницької діяльності та фінансової безпеки навчально-наукового інституту № 5, Харківський національний університет внутрішніх справ, м. Харків, https://orcid.org/0000-0001-9125-218X

## ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА ДЕРЖАВИ ТА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

**Анотація.** В статті проаналізовано результати досліджень сучасного стану правового регулювання інституту фінансової безпеки, як складової національної безпеки України. Визначено, що на сьогодні особливо гостро постають питання забезпечення фінансово-економічної безпеки держави та територіальних громад, а також подолання вже існуючих і виникаючих загроз в умовах війни, що визначається основним завданням публічного управління.

Автором наголошено щодо відсутності єдиного законодавчого визначення терміну та єдності думок стосовно сутності фінансової безпеки. Визначено, що зміст фінансової безпеки держави розглядається з огляду на публічні фінансові інтереси; національні ідеї; взаємозв'язок економічної безпеки країни з її фінансовою складовою. Також фінансова безпека держави визначається як сукупність різних підсистем; як відносини, що виникають між суб'єктами різних рівнів тощо.

Визначено, що система забезпечення стабільності фінансової безпеки держави має базуватись на наступних принципах: законність, обґрунтованість, керованість, дієвість механізму правового регулювання, комплексність, неподільність, ефективність, незалежність, конкурентоспроможність тощо.

В роботі акцентовано увагу, що основними суб'єктами, на яких покладено функцію забезпечення фінансової безпеки держави, є органи державної влади, а також значну роль відіграють і органи місцевого самоврядування.

Автором зроблено висновок, що економічна безпека, як складова національної безпеки держави, є складною багаторівневою системою, що формується з низки підсистем, які відрізняються як за своєю структурою, так і за змістом. Фінансова ж безпека, як важлива складова економічної, стосується не лише держави, але й окремих територіальних громад, національних галузей, суб'єктів господарювання, окремих осіб тощо. Саме фінансова безпека є важливою складовою національної безпеки держави, яка формує захист національних інтересів, забезпечує соціально-економічний розвиток як держави в цілому, так і окремих територіальних громад, що, в свою чергу, сприяє не лише сталому розвитку держави та її адміністративних одиниць, але й підвищення рівня життя населення країни.

**Ключові слова:** фінансова безпека, національна безпека, фінансово-економічна безпека держави, територіальна громада, фінансові ресурси, воєнний стан.

**Kyrychenko Yulia Mykolayivna** Doctor of Law, Professor, Professor of the Department of Legal Support of Entrepreneurial Activities and Financial Security of Educational and Scientific Institute № 5, Kharkiv National University of Internal Affairs, Kharkiv, https://orcid.org/0000-0001-9125-218X

## FINANCIAL SECURITY OF THE STATE AND TERRITORIAL COMMUNITIES IN CONDITIONS OF MARTIAL STATE

**Abstract.** The article analyzes the results of general theoretical and sectoral research on the current state of legal regulation of the institution of financial security as a component of the national

security of Ukraine. It is determined that today the issues of ensuring the financial and economic security of the state and territorial communities, as well as overcoming existing and emerging threats in war conditions, which is determined by the fundamental task of public administration, are particularly acute.

The author concludes that there is no unification of the categorical apparatus and unity of opinion regarding the definition of the essence of the concept of financial security. It is determined that a number of scientists consider the content of the state's financial security based on national-state financial interests; national idea; the relationship between the country's economic security and its financial component; as a system consisting of various subsystems; as relationships that arise during the interaction of entities at different levels, etc.

It is determined that the system for ensuring the stability of the state's financial security should be based on such principles as: legality, justification, manageability, effectiveness of the legal regulation mechanism, complexity, indivisibility, efficiency, independence, competitiveness, etc.

The article emphasizes that the entities that ensure the state's financial security are, first of all, state authorities, but local governments also play a rather large role in this process.

The author concludes that economic security, as a component of the national security of the state, is a complex multi-level system formed from a number of subsystems that differ both in their structure and content. Financial security, as an important component of economic security, concerns not only the state, but also individual territorial communities, national industries, business entities, individuals, etc. It is financial security that is an important component of the national security system, which forms the protection of national interests, ensures sustainable socio-economic development of the state and territorial communities, forms a mechanism for countering and overcoming internal and external threats, and also contributes to improving the standard of living of the population.

**Keywords:** financial security, national security, financial and economic security of the state, territorial community, financial resources, martial law.

**Постановка проблеми.** Складовою національної безпеки України є фінансово-економічна безпека. Особливо гостро питання забезпечення фінансово-економічної безпеки держави та територіальних громад, а також подолання вже існуючих і виникаючих загроз постають в умовах війни та визначаються фундаментальним завданням публічного управління. В умовах воєнного стану обсяги видатків збільшуються, а це зумовлює, в свою чергу, дефіцит фінансових ресурсів і, відповідно, виникає потреба в додатковому державному регулюванні соціально-економічних процесів. Саме тому, від своєчасності та ефективності застосування заходів, які будуть спрямовані на мінімізацію загроз фінансово-економічній безпеці держави, залежить стабільність національної та забезпечення національних економічних інтересів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням питань фінансової безпеки як держави, так і територіальних громад присвячені роботи таких вчених, як М. І. Виклюк, Б. А. Карпінський, Л. І. Михайлова, О. Барановський, В. Мунтіян, І. М. Червяков та інші. Але сьогодні все ще залишаються питання, які недостатньо ґрунтовно досліджені, зокрема, в умовах воєнного стану.

**Мета статті** – на основі аналізу результатів загальнотеоретичних та галузевих досліджень сучасного стану правового регулювання інституту фінансової безпеки виявити існуючі проблеми та запропонувати напрями їх вирішення.

**Виклад основного матеріалу.** Відповідно до пункту 2 частини 3 статті 3 Закону України «Про національну безпеку України» від 21 червня 2018 року до фундаментальних національних інтересів належить сталий розвиток економіки, громадянського суспільства і держави для забезпечення зростання рівня та якості життя населення [1]. Цим же Законом визначаються загальні засади державної політики у сфері національної безпеки та оборони.

Фінансово-економічний сектор держави забезпечує становлення особливої фінансової влади, одночасно «впливаючи на економіку країни за допомогою фінансових механізмів, важелів та стимулів. Стабільність і захищеність цього сектора доцільно визначити як чинник,

який забезпечить фінансову та, як наслідок, національну безпеку держави. Забезпечення фінансової безпеки держави безпосередньо пов'язане зі збільшенням ефективності фінансової сфери, що сприяє інноваційному соціально-економічному розвитку країни, і є сукупністю комплексу заходів: проведення ефективної грошової політики, реформування банківської системи та фінансових ринків» [2, с. 2].

Відповідно до Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України, затверджених Міністерством економічного розвитку і торгівлі України [3], до складових елементів структури економічної безпеки віднесено виробничу, демографічну, енергетичну, зовнішньоекономічну, інвестиційно-інноваційну, макроекономічну, продовольчу, соціальну та фінансову безпеку. Фінансова безпека, у свою чергу, містить такі складові: банківська безпека; безпека небанківського фінансового ринку; боргова безпека; бюджетна безпека; валютна безпека; грошово-кредитна безпека. Цим же нормативно-правовим актом надано визначення фінансової безпеки як «стану фінансової системи країни за якого створюються необхідні фінансові умови для стабільного соціально-економічного розвитку країни, забезпечується її стійкість до фінансових шоків та дисбалансів, створюються умов для збереження цілісності та єдності фінансової системи країни» [3].

Аналіз наукових доробків з проблематики фінансової безпеки держави дають можливість зробити висновок щодо відсутності уніфікації категоріального апарату та єдності думок стосовно визначення сутності цього поняття. Низка вчених розглядає зміст фінансової безпеки держави з огляду на національно-державні фінансові [4-7] інтереси, національну ідею, взаємозв'язок економічної безпеки країни та її фінансової складової [4, 8]. крім того, фінансова безпека держави визначається як система, що складається з різноманітних підсистем [8], а також як відносини, що виникають при взаємодії суб'єктів різних рівнів [9, 10] тощо.

Термін «фінансова безпека» визначають як «створення умов сталого, надійного функціонування фінансової системи країни, держави, регіону, які запобігають виникненню фінансової кризи, дефолту, деструкції фінансових потоків, збоїв в забезпеченні основних учасників економічної діяльності фінансовими ресурсами, порушенню стабільності грошового обігу» [11].

Питання щодо забезпечення фінансово-економічної безпеки держави вже давно набули особливої актуальності для України та стали предметом пильної уваги вчених-правознавців. Слід зазначити, що ситуація в цій сфері постійно змінюється, оскільки інституційні перетворення спрямовані на вдосконалення соціально-економічних інститутів, що забезпечують реалізацію цивільних прав, підвищення ефективності системи державного управління та адміністративно-правового регулювання, розвиток людського капіталу та громадянського суспільства, стійке функціонування і розвиток національної економіки, подолання технологічного та промислового відставання. Загальним стало розуміння того, що вирішити стратегічні завдання розвитку нашої держави можливо лише при комплексній модернізації економіки, державного управління, соціальної політики і правоохоронної системи [12, с. 57-58].

Можна виділити значну кількість загроз фінансово-економічній безпеці держави, а саме: недосконаліть бюджетної політики та нецільове використання бюджетних коштів; в більшості випадків фіскальний характер податкової системи; значний обсяг державного та гарантованого державою боргу, а також проблеми з його обслуговуванням; різкі коливання рівня цін і курсу національної валюти; низький рівень капіталізації банківської системи, малі обсяги довгострокового банківського кредитування та високі процентні ставки за кредитами, що також пов'язано зі створенням заходів протидії загрозам – ризикам неповернення кредитів; неспроможність банків до акумулювання коштів і довгострокового кредитування; криміналізація та масштабне виведення капіталів у тіньовий сектор та за кордон тощо.

Також до загрози економічній безпеці України належать: обмежений доступ до міжнародних фінансових ринків; значна залежність від експортно-імпортної діяльності; зниження рівня зовнішньої торгівлі, зростання дефіциту платіжного балансу, зокрема, рахунку

поточних операцій; підвищена залежність від зовнішніх кредиторів; вплив світових економічних криз на фінансову систему країни; нестабільність та недосконаліть правового регулювання у сфері фінансів; нерівномірний розподіл податкового тягаря на суб'єктів господарської діяльності, що призводить до ухилення від сплати податків і капіталу за кордоном; відплив капіталу за кордон внаслідок погіршення інвестиційного клімату держави; низький рівень бюджетної дисципліни та незбалансованість бюджетної системи країни; збільшення розміру державного боргу; недостатній рівень золотовалютних резервів; значний рівень доларизації економіки; значні коливання курсу національної валюти; недостатній розвиток фондового ринку; недостатній рівень капіталізації національної фінансової системи [13, с. 9].

Система забезпечення стабільності фінансової безпеки держави має ґрунтуватися на принципах, які відображають її основні аспекти, зокрема: законність, обґрунтованість, дієвість механізму правового регулювання, керованість, ефективність, неподільність, комплексність, незалежність, конкурентоспроможність тощо.

Суб'єктами, на які законодавцем покладено функції забезпечення фінансової безпеки держави, є, звичайно, органи державної влади. Разом з тим, значну роль в цьому процесі відіграють і органи влади на місцях – органи місцевого самоврядування.

Питання щодо стабілізації фінансової безпеки як України в цілому, так і окремих територіальних громад залишається одним із особливо гострих на сьогоднішній день, адже майже три роки в Україні триває повномасштабна війна, яка змінила як життя усіх українців, так і вплинула на діяльність державних і самоврядних інституцій.

Питання фінансової безпеки як України загалом, так і окремих територіальних громад, залишається сьогодні одним із найгостріших, оскільки на території України вже майже три роки триває повномасштабна війна, яка змінила життя всіх пересічних українців та позначилась на діяльності державних та місцевих органів влади.

В перші часи після вторгнення країни-агресора Президентом України було видано Указ «Про введення воєнного стану в Україні» [14], відповідно до якого обласні та Київська міська державні адміністрації, а також органи місцевого самоврядування мали утворити ради оборони та забезпечити сприяння військовому командуванню у запровадженні та здійсненні заходів правового режиму воєнного стану. Окремо було регламентовано створення військово-цивільних адміністрацій на територіях, де ведуться активні бойові дії.

Та незважаючи на запровадження воєнного стану в Україні, згідно з ч. 2 ст. 9 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» [15], органи місцевого самоврядування і сьогодні продовжують реалізовувати функції та повноваження, надані їм Конституцією України та законами нашої держави.

Місцева влада взяла на себе додаткові обов'язки, пов'язані з великим потоком переселенців. Місцевим органам влади доручено організовувати оформлення статусу внутрішньо переміщених осіб, видачу відповідних довідок, а також забезпечити житлом людей, які вимушено залишили свої домівки.

Зміни, що були прийняті до Закону України «Про правовий режим воєнного стану», стосуються не лише врегулювання здійснення органами місцевого самоврядування власних та делегованих повноважень в умовах воєнного стану, а й передбачають спрощення процедури прийняття кадрових рішень щодо посади в органах місцевого самоврядування, посади керівників суб'єктів комунального сектору економіки тощо.

Відповідно до ч. 4 ст. 9 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» у період дії воєнного стану «сільський, селищний, міський голова територіальної громади, на території якої не ведуться бойові дії та не прийнято рішення про утворення військової адміністрації населеного пункту (населених пунктів), виключно для здійснення заходів правового режиму воєнного стану може прийняти рішення, з обов'язковим інформуванням начальника відповідної обласної військової адміністрації протягом 24 годин, щодо: 1) звільнення земельних ділянок комунальної власності від незаконно розміщених тимчасових споруд, у тому числі тих, що були встановлені, але не введені в експлуатацію у встановленому законодавством порядку;

2) обстеження будівель і споруд, пошкоджених внаслідок бойових дій; 3) демонтажу будівель і споруд, які за результатами обстеження, визначеного пунктом 2 цієї частини, визнані аварійно небезпечними і такими, що становлять загрозу життю людей (крім об'єктів оборонного і спеціального призначення, об'єктів культурної спадщини та об'єктів, на які поширюється дія Закону України «Про використання ядерної енергії та радіаційну безпеку»)» [15].

Згідно з ч. 5 ст. 9 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» у період дії воєнного стану «сільський, селищний, міський голова територіальної громади, на території якої не ведуться бойові дії та не прийнято рішення про утворення військової адміністрації населеного пункту (населених пунктів), виключно для здійснення заходів правового режиму воєнного стану може прийняти рішення щодо: передачі коштів з відповідного місцевого бюджету на потреби Збройних Сил України та/або для забезпечення заходів правового режиму воєнного стану; створення установ з надання безоплатної первинної правової допомоги, призначення на посади і звільнення з посад керівників таких установ, залучення фізичних чи юридичних осіб приватного права до надання безоплатної первинної правової допомоги; боротьби зі стихійним лихом, епідеміями, епізоотіями; поводження з небезпечними відходами» [15].

Сьогодні триває активна робота з удосконалення нормативно-правової бази, що регулює діяльність місцевого самоврядування. Зокрема, 13 квітня 2022 року було зареєстровано законопроєкт № 7283 «про внесення змін до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» та інших законодавчих актів України щодо народовладдя на рівні місцевого самоврядування», яким розширюються правові можливості щодо залучення жителів та громадськості до розробки рішень на рівні місцевого самоврядування. 9 травня 2024 року Верховна Рада України ухвалила цей закон у другому читанні та в цілому, головними новелами якого стали: визначення основних форм участі територіальної громади у вирішенні питань місцевого значення; уточнення порядку реалізації таких форм участі громадськості, як загальні збори (конференції) членів територіальних громад, місцева ініціатива, громадські слухання, громадська оцінка діяльності органів та службовців місцевого самоврядування; обов'язкове затвердження статутів територіальних громад та визначення основних питань, що ними регламентуються; запровадження та забезпечення умов для участі територіальної громади у плануванні та розподілі коштів місцевого бюджету, проведенні консультацій з громадськістю, діяльності консультативно-дорадчих органів, які створюються при органах місцевого самоврядування; детальна регламентація процедури звітування сільських, селищних, міських голів та депутатів місцевих рад.

**Висновки.** Економічна безпека, як складова національної безпеки держави, є складною багаторівневою системою, яка утворена низкою різних за структурою та змістом підсистем. Фінансова безпека, як важлива складова економічної безпеки, стосується не лише держави, а й окремих територіальних громад, національних виробництв, суб'єктів господарювання, фізичних осіб тощо.

Сьогодні першочерговим і водночас найскладнішим завданням для фахівців держави та місцевого самоврядування має стати досягнення балансу між потребою у достатньому фінансуванні оборонного сектору та підтримкою внутрішньо переміщених осіб, які змушені залишити свої домівки через масштабну військову агресію, ліквідацією наслідків ворожих атак на мирне населення та критичну інфраструктуру, з одного боку, та підтримкою фінансової безпеки держави та територіальних громад – з іншого.

Адже фінансова безпека – це важлива складова системи національної безпеки, яка формує захист національно-державних інтересів, забезпечує сталий соціально-економічний розвиток як держави, так і територіальних громад, формує механізм протистояння внутрішнім і зовнішнім загрозам та їх подолання, що сприяє підвищенню рівня життя населення.

***Література:***

1. Про національну безпеку України: Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. *База даних «Законодавство України». Верховна Рада України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19.

2. Будник Л., Ронська О., Лісецька Л. Фінансова безпека держави в умовах воєнного стану *Галицький економічний вісник*. 2022. № 4. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/40404/2/GEB_2022v77n4_Budnyk_L-Financial_security_of_the_138-147.pdf

3. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України: Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 29.10.2013 № 1277. *База даних «Законодавство України». Верховна Рада України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13

4. Жукова Л. М. Фінансова безпека держави в процесі глобальних та локальних трансформацій / Л. М. Жукова // Актуальні питання фінансової безпеки держави : Збірник наукових праць Міжнародної науково-практичної інтернетконференції "Актуальні питання безпеки фінансової системи держави" (м. Харків, 21 лютого 2014 року). – Режим доступу : http://univd.edu.ua/general/publishing/konf/finbezpeka/38_zhukova.pdf

5. Архірейська Н. В. Основні напрямки забезпечення фінансової безпеки України / Н. В. Архірейська // Вісник Академії митної служби України. – 2012. – № 1. – С. 83-87. – (Серія: Економіка).

6. Головченко О. М. Фінансова безпека держави: сутність проблеми та механізми забезпечення [Електронний ресурс] / О. М. Головченко // Актуальні питання фінансової безпеки держави : збірник наукових праць Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції "Актуальні питання безпеки фінансової системи держави" (21 лютого 2014 року, м. Харків). – Режим доступу : http://univd.edu.ua/general/publishing/konf/finbezpeka/28_golovchenko.pdf

7. Калантай А. М. Роль і місце фінансової безпеки в контексті національних інтересів [Електронний ресурс] / А. М. Калантай // Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України. – 2012. – № 1. – С. 143-153. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnudps_2012_1_17

8. Муляр-Соломко Т. В. Підвищення фінансової безпеки держави на основі венчурного інвестування : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. : 08.00.08 «Гроші, фінанси і кредит» / Т. В. МулярСоломко. – Київ, 2012. – 20 с.

9. Миколайчук А. Б. Методичний підхід до прогнозування рівня фінансової безпеки держави в системі моніторингу / А. Б. Миколайчук // Вісник економіки транспорту та промисловості. – 2012. – № 38. – С. 81-86.

10. Наконечна Н. В. Фінансовий контролінг у системі економічної безпеки держави / Н. В. Наконечна // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. – 2011. – № 1. – С. 103-113.

11. Виклюк М. І. Структура фінансової безпеки регіону та характеристика її складових. 2012 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1485

12. Фінансово-економічна безпека: теоретико-правові аспекти : навч. посіб. / кол. авт. [Резворович К. Р. (кер.), Юнін О. С., Круглова О. О. та ін.] – Дніпро : Видавець Біла К. О., 2019. 195 с.

13. Фінансові розслідування у сфері протидії легалізації злочинних доходів в Україні [Текст] : метод. рек. / [С. С. Чернявський, О. Є. Користін, В. А. Некрасов та ін.]. – Київ : Нац. акад. внутр. справ, 2017. – 164 с.

14. Про введення воєнного стану в Україні: Указ Президента України від 24 лютого 2022 року № 64/2022. *База даних «Законодавство України». Верховна Рада України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text.

15. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12 травня 2015 року № 389-VIII. *База даних «Законодавство України». Верховна Рада України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text.

***References:***

1. Pro natsionalnu bezpeku Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 21.06.2018 № 2469-VIII [On the National Security of Ukraine: Law of Ukraine from June 21 2018, №2469-VIII]. (2018, June 21). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19 [in Ukrainian].

2. Budnyk, L., Ronska, O., Lisetska, L. (2022). Finansova bezpeka derzhavy v umovakh voiennoho stanu [Financial Security of the State under Martial Law]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk, 4.* Retrieved from https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/40404/2/GEB_2022v77n4_Budnyk_L-Financial security_of_the_138-147.pdf [in Ukrainian].

3. Pro zatverdzhennia Metodychnykh rekomendatsii shchodo rozrakhunku rivnia ekonomichnoi bezpeky Ukrainy: Nakaz Ministerstva ekonomichnoho rozvytku i torhivli Ukrainy vid 29.10.2013 № 1277. [On Approval of Methodological Recommendations for Calculating the Level of Economic Security of Ukraine: Order of the Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine from October 29, 2013 № 1277]. (2013, October 29). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from https://zakon. rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13 [in Ukrainian].

4. Zhukova, L. M. (2014) Finansova bezpeka derzhavy v protsesi hlobalnykh ta lokalnykh transformatsii [Financial security of the state in the process of global and local transformations]. *Aktualni pytannia finansovoi bezpeky derzhavy – Current issues of financial security of the state: Collection of scientific papers of the International scientific and practical Internet conference "Current issues of security of the financial system of the state"* (Kharkiv, February 21, 2014). Retrieved from http://univd.edu.ua/general/publishing/konf/finbezpeka/38_zhukova.pdf [in Ukrainian].

5. Arkhireiska, N. V. (2012) Osnovni napriamky zabezpechennia finansovoi bezpeky Ukrainy [Main directions of ensuring financial security of Ukraine]. *Visnyk Akademii mytnoi sluzhby Ukrainy - Bulletin of the Academy of the Customs Service of Ukraine*, 1 (pp. 83-87). (Series: Economics). [in Ukrainian].

6. Holovchenko, O. M. (2014) Finansova bezpeka derzhavy: sutnist problemy ta mekhanizmy zabezpechennia [Financial security of the state: the essence of the problem and mechanisms of its provision] *Aktualni pytannia finansovoi bezpeky derzhavy – Current issues of financial security of the state: Collection of scientific papers of the International scientific and practical Internet conference "Current issues of security of the financial system of the state"* (Kharkiv, February 21, 2014). Retrieved from http://univd.edu.ua/general/publishing/konf/finbezpeka/28_golovchenko.pdf [in Ukrainian].

7. Kalantai, A. M. (2012) Rol i mistse finansovoi bezpeky v konteksti natsionalnykh interesiv [The role and place of financial security in the context of national interests*]. Collection of scientific papers of the National University of the State Tax Service of Ukraine*, 1 (pp. 143-153). Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnudps_2012_1_17 [in Ukrainian].

8. Muliar-Solomko, T. V. (2012) Pidvyshchennia finansovoi bezpeky derzhavy na osnovi venchurnoho investuvannia [Increasing the financial security of the state based on venture investment] *Extended abstract of candidate's thesis.* Kyiv [in Ukrainian].

9. Mykolaichuk, A. B. (2012) Metodychnyi pidkhid do prohnozuvannia rivnia finansovoi bezpeky derzhavy v systemi monitorynhu [Methodical approach to forecasting the level of financial security of the state in the monitoring system]. *Visnyk ekonomiky transportu ta promyslovosti – Bulletin of the economy of transport and industry* 38. (pp. 81-86) [in Ukrainian].

10. Nakonechna, N. V. (2011) Finansovyi kontrolinh u systemi ekonomichnoi bezpeky derzhavy [Financial controlling in the system of economic security of the state]. *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav – Scientific Bulletin of the Lviv State University of Internal Affairs*, 1. (pp. 103-113) [in Ukrainian].

11. Vykliuk, M. I. (2012) Struktura finansovoi bezpeky rehionu ta kharakterystyka yii skladovykh [The structure of the financial security of the region and the characteristics of its components] Retrieved from http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1485 [in Ukrainian].

12. Rezvorovych, K. R., Yunin, O. S. & Kruhlova, O. O. (Ed.). (2019) Finansovo-ekonomichna bezpeka: teoretyko-pravovi aspekty [Financial and economic security: theoretical and legal aspects] Dnipro : Vydavets Bila, K. O. (195 p.) [in Ukrainian].

13. Cherniavskyi, S. S., Korystin, O. Ye., Nekrasov, V. A. (Ed.). (2017) Finansovi rozsliduvannia u sferi protydii lehalizatsii zlochynnykh dokhodiv v Ukraini [Financial investigations in the field of combating the legalization of criminal income in Ukraine] Kyiv : Nats. akad. vnutr. sprav (164 p.) [in Ukrainian].

14. Pro vvedennia voiennoho stanu v Ukraini: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 24 liut. 2022 roku № 64/2022. [On the introduction of martial law in Ukraine: Decree of the President of Ukraine from February 24, 2022 № 64/2022] (2022, February 24). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from https://zakon. rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text. [in Ukrainian].

15. Pro pravovyi rezhym voiennoho stanu: Zakon Ukrainy vid 12 trav. 2015 roku № 389-VIII. [On the legal regime of martial law: Law of Ukraine from May 12, 2015 № 389-VIII.] (2015, May 12) zakon.rada.gov.ua. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text. [in Ukrainian].

*УДК 10.52058*

*https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-5(5)-269-277*

**Корж Тетяна Сергіївна** здобувач вищої освіти Навчально-наукового інституту права, Державний податковий університет, Ірпінь, тел.: (096) 174-15-19, https://orcid.org/0009-0003-8610-6163

**Гулієва Земфіра Натігівна** здобувач вищої освіти Навчально-наукового інституту права, Державний податковий університет, Ірпінь, тел.: (066) 939-31-55, https://orcid.org/0009-0009-2617-4766

**Минюк Олена Юріївна** кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри фінансового та податкового права, Державний податковий університет, Ірпінь, тел.: (067) 687-59-28, https://orcid.org/0000-0002-4524-7010.

## ЗЛОВЖИВАННЯ КОРПОРАТИВНИМИ ПРАВАМИ

**Анотація.** Запобігання зловживанню корпоративними правами має ключове значення для забезпечення прозорості та справедливості в бізнес-середовищі, зниження ризиків та формування довіри серед інвесторів, працівників і клієнтів. Зловживання корпоративними правами часто включає маніпуляції з фінансовою звітністю, махінації з власністю, шахрайство в управлінні активами і порушення прав акціонерів. Розуміння цих проблем дозволяє вчасно розпізнавати ризики, пов'язані з корпоративним шахрайством, та захищати інтереси всіх сторін, залучених до компанії.

Важливо удосконалювати сферу запобігання зловживань корпоративними правами, оскільки це сприятиме: захисту прав інвесторів, адже зловживання корпоративними правами часто завдає шкоди інвесторам, які можуть втратити свої вкладення через дії недобросовісних менеджерів чи контролюючих акціонерів; запобіганню фінансовим збиткам, так як зловживання корпоративними правами може призвести до серйозних фінансових збитків для компанії, що позначається на всіх зацікавлених сторонах, від інвесторів до працівників; підвищенню рівня прозорості та відповідальності в компаніях, що важливо для створення чесного бізнес-середовища; відповідальне управління корпоративними правами сприяє зміцненню репутації компанії на ринку, що підвищує її привабливість для інвесторів та партнерів; зловживання корпоративними правами в великих масштабах може негативно вплинути на економіку, викликаючи фінансові кризи або зниження довіри до ринку. Тому запобігання зловживанням сприяє стабільності економіки.

Зловживання корпоративними правами в Україні є значущою проблемою, яка впливає на економічну стабільність, інвестиційний клімат та правовий захист як великих, так і дрібних акціонерів. Корупція, шахрайські дії з боку власників та топ-менеджерів, маніпуляції з активами, рейдерські захоплення — все це суттєво підриває довіру до корпоративного сектору. Основні проблеми, пов’язані з корпоративними зловживаннями в Україні: рейдерські захоплення, які залишаються однією з найпоширеніших форм зловживання корпоративними правами. Це може відбуватися через незаконні реєстраційні дії, підкуп суддів або інших посадових осіб. Рейдерство є особливо загрозливим для малого та середнього бізнесу. Далі це – конфлікти інтересів і маніпуляції акціями, що виникають із-за рішень мажоритарних акціонерів, які вигідні їм, але порушують інтереси дрібних акціонерів. Це включає продаж активів за заниженими цінами, злиття і поглинання без погодження, а також непрозору дивідендну політику; в компаніях відсутня прозорість в корпоративному управлінні тому, що часто компанії не дотримуються принципів прозорості в прийнятті рішень, що ускладнює контроль над діями керівництва з боку акціонерів та наглядових органів. Недостатня прозорість

створює ґрунт для зловживань і корупційних дій. Багато компаній в Україні приховують реальний фінансовий стан або маніпулюють показниками для уникнення податків, залучення додаткових інвестицій або приховування збитків. Це створює ризики для інвесторів і погіршує економічний клімат в цілому. В Україні часто є труднощі з правовою захищеністю в корпоративних спорах, через що інвестори не можуть захистити свої права. Суди, на жаль, можуть бути корумпованими або непрофесійними, а законодавство має певні прогалини, які можуть використовувати зловмисники.

Тому, задля покращення протидії зловживань корпоративними правами розробляються механізми правового захисту, які дозволяють вдосконалювати управління компаніями та покращувати стандарти корпоративного управління. Таке навчання є важливим для менеджерів, акціонерів і працівників, оскільки це допомагає будувати стійкішу та більш етичну сферу бізнесу. Зловживання корпоративними правами завдає шкоди економічному розвитку, знижує обсяги прямих іноземних інвестицій та впливає на репутацію України на світовому ринку. Для того, щоб мінімізувати цю проблему, важливими є наступні кроки: удосконалення законодавства для усунення прогалин, які дозволяють уникати відповідальності; розвиток інститутів корпоративного управління з впровадженням прозорих стандартів і міжнародних практик; посилення незалежності судової системи та боротьба з корупцією в органах, що контролюють бізнес-діяльність; захист прав акціонерів, зокрема дрібних, через введення кращих правових норм і забезпечення ефективних механізмів судового захисту; стимулювання прозорої звітності та належної обробки інформації через стандарти аудиту і звітності, що відповідають міжнародним нормам. Вивчення та усунення цих проблем є важливим для стабільного економічного розвитку України та формування привабливого бізнес-середовища для вітчизняних та іноземних інвесторів.

Метою статті є висвітлення важливості удосконалення законодавства у сфері запобігання зловживань корпоративними правами, що полягає у створенні надійної системи захисту, яка забезпечує прозорість та ефективність корпоративного управління. Це включає розробку та впровадження механізмів, що знижують ризики шахрайства, конфліктів інтересів, а також сприяють справедливому захисту прав усіх акціонерів і зацікавлених сторін. Основними цілями удосконалення сфери запобігання зловживання корпоративними правами є попередження шахрайських дій та корупції; підвищення довіри інвесторів; покращення внутрішнього контролю; забезпечення права акціонерів та працівників; відповідність міжнародним стандартам та етичним нормам; зниження ризиків юридичної відповідальності та формування культури відповідальності, оскільки розвиток культури етики і відповідальності серед співробітників та керівників знижує схильність до порушень, сприяє взаємній довірі та покращує моральний клімат у компанії.

Розвиток протидії зловживань корпоративним правом в Україні є важливою складовою для створення сприятливого бізнес-середовища, підвищення довіри інвесторів та стабільності економіки.

**Ключові слова:** зловживання корпоративними правами, удосконалення законодавства у сфері запобігання зловживань корпоративними правами, корпоративне шахрайство.

**Korzh Tetyana Serhiyivna** graduate of the Educational and Scientific Institute of Law, State Tax University, Irpin, tel.: (096) 174-15-19, https://orcid. org/0009-0003-8610-6163

**Hulieva Zemfira Natigivna** candidate for higher education at the Educational and Scientific Institute of Law, State Tax University, Irpin, tel.: (066) 939-31-55, https://orcid.org/0009-0009-2617-4766

**Mynyuk Olena Yuriivna** candidate of legal sciences, associate professor, associate professor of the Department of Financial and Tax Law, State Tax University, Irpin, tel.: (067) 687-59-28, https://orcid.org/0000-0002-4524-7010

## ABUSE OF CORPORATE RIGHTS

**Abstract.** Preventing the abuse of corporate rights is key to ensuring transparency and fairness in the business environment, reducing risks and building trust among investors, employees and customers. Corporate abuse often includes manipulation of financial statements, property fraud, asset management fraud, and shareholder abuse. Understanding these problems allows you to recognize the risks associated with corporate fraud in time and protect the interests of all parties involved in the company.

It is important to improve the field of prevention of corporate rights abuses, as this will contribute to: protecting the rights of investors, since corporate rights abuses often harm investors who may lose their investments due to the actions of unscrupulous managers or controlling shareholders; preventing financial losses, the abuse of corporate rights can lead to serious financial losses for the company, affecting all stakeholders, from investors to employees; increasing the level of transparency and responsibility in companies, which is important for creating an honest business environment; responsible management of corporate rights helps strengthen the company's reputation on the market, which increases its attractiveness for investors and partners; abuse of corporate rights on a large scale can have a negative impact on the economy, causing financial crises or reducing confidence in the market. Therefore, prevention of abuse contributes to the stability of the economy.

Abuse of corporate rights in Ukraine is a significant problem that affects economic stability, investment climate and legal protection of both large and small shareholders. Corruption, fraudulent actions by owners and top managers, manipulation of assets, raider takeovers — all this significantly undermines trust in the corporate sector. The main problems related to corporate abuses in Ukraine: raiding, which remains one of the most common forms of abuse of corporate rights. This can happen due to illegal registration actions, bribery of judges or other officials. Raiding is particularly threatening to small and medium-sized businesses; then there are conflicts of interest and manipulation of shares, which arise from the decisions of majority shareholders, which are beneficial to them, but violate the interests of small shareholders. This includes selling assets at discounted prices, mergers and acquisitions without approval, as well as opaque dividend policies; companies lack transparency in corporate governance because often companies do not follow the principles of transparency in decision-making, which makes it difficult to control the actions of management by shareholders and supervisory bodies. Insufficient transparency creates the ground for abuses and corrupt practices. Many companies in Ukraine hide their real financial status or manipulate indicators to avoid taxes, attract additional investments or hide losses. This creates risks for investors and worsens the economic climate as a whole. In Ukraine, there are often difficulties with legal protection in corporate disputes, due to which investors cannot protect their rights. Courts, unfortunately, can be corrupt or unprofessional, and the law has certain loopholes that can be exploited by criminals.

Therefore, thanks to the improvement of the mechanism of combating the abuse of corporate rights, mechanisms of legal protection are being developed, which allow to improve the management of companies and improve the standards of corporate governance. Such training is important for managers, shareholders and employees as it helps build a more sustainable and ethical business environment. Abuse of corporate rights harms economic development, reduces the volume of foreign direct investment and affects Ukraine's reputation on the world market. To minimize this problem, the following steps are important: improving legislation to eliminate loopholes that allow liability to be avoided; development of corporate governance institutions with the introduction of transparent standards and international practices; strengthening the independence of the judicial system and the fight against corruption in the bodies that control business activities; protection of the rights of shareholders, in particular small ones, through the introduction of better legal norms and provision of effective legal protection mechanisms; encouraging transparent reporting and proper processing of information through auditing and reporting standards that meet international standards. The study and elimination of these problems is important for the stable economic development of Ukraine and the formation of an attractive business environment for domestic and foreign investors.

The purpose of the article is to highlight the importance of improving legislation in the field of preventing abuse of corporate rights, which consists in creating a reliable protection system that ensures transparency and efficiency of corporate governance. This includes the development and implementation of mechanisms that reduce the risks of fraud, conflicts of interest, and promote fair protection of the rights of all shareholders and stakeholders. The main goals of improving the sphere of prevention of abuse of corporate rights are the prevention of fraudulent actions and corruption; increasing investor confidence; improvement of internal control; ensuring the rights of shareholders and employees; compliance with international standards and ethical norms; reducing the risks of legal liability and forming a culture of responsibility, as the development of a culture of ethics and responsibility among employees and managers reduces the tendency to violations, promotes mutual trust and improves the moral climate in the company.

The development of countermeasures against abuses of corporate law in Ukraine is an important component for creating a favorable business environment, increasing investor confidence and economic stability.

**Keywords:** abuse of corporate rights, improvement of legislation in the field of prevention of abuse of corporate rights, corporate fraud.

**Постановка проблеми.** Проблема запобігання зловживанням корпоративними правами є актуальною в Україні, оскільки недобросовісне управління, конфлікти інтересів та інші форми зловживань порушують права інвесторів, загрожують фінансовій стабільності компаній та економіці в цілому. Основна проблема полягає в недостатньо ефективних механізмах, що мають запобігати таким зловживанням, а також у слабких правових і судових інструментах для їх виявлення та належного реагування.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Кількість досліджень, які пов`язані з способами попередження зловживання у корпоративних правовідносинах є невеликою. Серед авторів, які здійснювали дослідження даної теми можна зазначити: О. Ковалишин, О. Колеснікова, Х. Колінчука, О. Коломійцеву, О. Поротикову, І. Сакарун, О. Сєрьогіна, А. Смітюга, В. Патушіна, О.М. Вінник та інші. На момент написання даної статті можна виділити декілька нових досліджень вище зазначених авторів, а саме це дисертація В. Патушіної «Зловживання корпоративними правами: цивільно-правовий аспект» та дисертація С. Сєрьогіної «Зловживання правом у сфері корпоративних відносин (порівняльно-правовий аспект)». Варто зазначити, що дані дослідження є важливими внесками в сферу розвитку доктрини зловживання правом в корпоративних правовідносинах, а саме було детально досліджено історію доктрини зловживання корпоративним правом, способи зловживання корпоративними правовідносинами, вивчено правову природу корпоративних правовідносин та питання галузевої приналежності даних відносин.

**Метою статті є** висвітлення результатів аналітичного огляду проблеми вдосконалення законодавства в сфері запобігань зловживання корпоративними правами.

**Виклад основного матеріалу.** Корпоративні відносини - це суспільні відносини, що виникають у зв'язку з створенням юридичних осіб та участю в їх діяльності. Дані відносини пов'язані з виникненням, зміненнями та припиненням саме корпоративних прав [1, ч. 3, ст. 167 ГК України].

Корпоративні права – це права особи, частка якої визначається у статутному капіталі (майні) господарської організації, що включають правомочності на участь цієї особи в управлінні господарською організацією, отримання певної частки прибутку (дивідендів) даної організації та активів у разі ліквідації останнього відповідно до закону, а також інші правомочності, передбачені законом та статутними документами [1, ст. 167 ГК України].

На думку О.М, Вінник, корпоративні відносини – це відносини, які виникають у зв'язку з створенням, функціонуванням та припиненням товариств за участю (засновників, учасників та особисто товариства) та опосередкованих учасників і забезпечують забезпечення інтересів зазначених осіб.

Корпоративні відносити виникають між засновником або учасником юридичної особи та самою юридичною особою. Дані відносини виникають у результаті реалізації вище зазначених суб'єктів засновницьких прав, що виникають з установчого договору, пов'язаного з організацією та діяльності корпорації. Здійснивши аналіз правової природи виникнення корпоративних відносин зроблено висновок, що в даній сфері існує прогалина, оскільки немає його чіткого визначення. Одні вчені вважають, що дані відносини виникають у зв'язку вже з перебігом самого процесу діяльності, а не лише з створення та укладення установчого договору. Інші вчені вважають, що корпоративні відносини виникають у зв'язку з цивільно-правовими діяннями, які мають або майновий або немайновий характер, тобто пов'язані з майном. Остання визначена група вчених вважають, що корпоративні відносини виникають лише між суб'єктами корпоративних правовідносин у процесі здійснення корпоративних прав і корпоративного управління.

Проаналізувавши доктрини правовиків було зроблено висновок, що правова природа виникнення корпоративних правовідносин є недостатньо дослідженою та потребує детального вивчення та роз'яснення, чітке визначення поняття виникнення корпоративних відносин є важливим, оскільки утворює суб'єктивний склад корпоративних відносин. Суб'єктивний склад – це є базове поняття, яке повинно бути чітким для подальшого його визначення та застосування тому, що невизначеність правового підґрунтя буде породжувати виникнення похибки під час удосконалення законодавчої сфери з питань запобігань корпоративними правами.

Правові позиції Верховного Суду щодо корпоративних спорів свідчать про формування єдиних усталених підходів до вирішення складних і поширених питань, які виникають у корпоративних відносинах (зокрема, щодо підстав визнання недійсними рішень загальних зборів, порядку їх проведення, захисту прав учасників (акціонерів) на виплату дивідендів, на отримання інформації тощо). Однак залишається велика кількість невирішених питань, які виникли у процесі застосування корпоративного законодавства у попередніх редакціях.

Варто виділити правову позицію Верховного Суду щодо Постанови Верховного суду від 06.03.2018 р. у справі №907/167/17 щодо застосування аналогії закону під час розгляду спору щодо приватного підприємства. Зважаючи на недостатнє правове регулювання правового статусу приватних підприємств, Верховний Суд застосував законодавчі норми, які регулюють діяльність товариств з обмеженою відповідальністю як такі, що є подібними за змістом.

Правовий механізм протидії зловживанням корпоративними правами містить в своїй складовій безліч прогалин, що виникають через спроби суб'єктів використовувати правові норми в особистих інтересах, порушуючи справедливість або мету закону. Зловживання корпоративними правами – це особлива форма реалізації права, яка полягає у використанні акціонером (учасниками) своїх корпоративних прав з метою, що суперечить тій, з якою ці права були надані, що не відповідатиме принципам добросовісності, справедливості та розумності з метою заподіяння шкоди учасникам товариства або самому товариству. Однією з причини виникнення цього явища можуть бути: прогалини в законодавстві (наприклад невизначеність правової природи виникнення корпоративних відносин, що впливає на встановлення суб'єктивного складу даного визначення); недосконалості правової системи, що пов'язане з корупцією через недостатній рівень правозастосування або вплив окремих груп на судові органи. Причиною можуть бути як особисті інтереси так і економічний тиск, люди часто йдуть на ризиковані дії, щоб уникнути втрат або збільшити прибуток, навіть якщо це суперечить законодавству.

Будь-який прояв зловживання корпоративними правовідносинами є його формою (недружні поглинання, грінмейл (корпоративний шантаж) та зловживання правом на прибуток). Можна виділити прості та складні форми зловживання корпоративними правовідносинами. Проста форма зловживання правом в корпоративних правовідносинах – особлива форма реалізації права господарським товариством або його учасником, яка характеризується вольовим, недобросовісним та нецільовим використанням конкретного визначеного права конкретним суб'єктом, що полягає в реалізації право-охоронюваного інтересу, який суперечить

суті такого права за наявності інших механізмів реалізації такого охоронюваного інтересу або якщо така реалізація порушує (може порушити) інтереси інших осіб. Прикладом простого зловживання корпоративними відносинами є зловживання правом на контроль за діяльністю акціонерного товариства міноритарним акціонером; зловживання правом на управління товариством мажоритарним акціонером тощо. Складна форма зловживання правом в корпоративних правовідносинах це система поєднання простих форм, які об'єднанні спільною метою, яка полягає в порушенні права учасників певного товариства або самого товариства. Наприклад, це можуть бути недружні поглинання, грінмейл (корпоративний шантаж) тощо.

Для покращення кваліфікації того чи іншого діяння як зловживання правом, а видів – для групування окремих форм зловживання правом (наприклад, зловживання правом на управління, на контроль, на інформацію є зловживанням матеріальними правами) необхідно чітко класифікувати зловживання корпоративними правовідносинами за різними критеріями. Відповідно, за критерієм суб'єкта здійснення діяння форми зловживання корпоративними правами можна поділити два види: діяння, що вчинені учасником товариства та самим товариством. Також, за критерієм права як засобу зловживання – на зловживання матеріальними та процесуальними правами [2].

Зловживання правом - це специфічна форма його реалізації, що має нелінійний характер і проявляється у вольовому, недобросовісному та нецільовому використанні права. Таке зловживання полягає у задоволенні інтересів, які суперечать суті самого права, за наявності інших правових механізмів для досягнення цього інтересу. Крім того, така реалізація права може порушувати або загрожувати охоронюваним законом інтересам інших осіб.

Особливостями зловживання правом в кооперативних правовідносинах є: не однотипність та неоднорідність проявів таких зловживань, що зумовлено різноманітністю форм зловживання корпоративними відносинами, які обумовлені можливістю зловживань з боку будь-якої сторони корпоративних відносин і неоднорідністю самих корпоративних відносин; тенденція до більшого поширення зловживання немайновими правами; важливою категорією поширення зловживання корпоративними правами в корпоративних відносинах є кваліфікація дій особи як зловживання даним правом та розв'язання корпоративних конфліктів; дії суб'єктів корпоративних відносин (а саме в межах змісту права), що порушують корпоративні інтереси інших суб'єктів можуть бути позбавлені судового захисту; наявність збільшення учасників та кількості господарських товариств зумовлює імовірність зловживання правом в корпоративних правовідносинах; використання адміністративного ресурсу, що в Україні є одним із широко використовуваних видів недобросовісної конкуренції, цим евфемізмом іменують отримання адміністрацією, різними представниками держави хабарів в явному і неявному вигляді в обмін на різного роду преференції [3].

Тому, зловживання правом у корпоративних відносинах можна визначити як певну особливу форму реалізації права товариством або його учасником, що є нелінійною системою, яку можна охарактеризувати, як вольове, недобросовісне та нецільове використання права, що полягає в реалізації інтересу, який суперечить суті охоронюваного права та реалізації такого інтересу, порушує право-охоронювані інтереси інших осіб.

Для попередження зловживання правом у корпоративних правовідносинах необхідно застосовувати заходи, які можуть бути загальні та спеціальні.

До загальних заходів попередження належать заходи, що мають на меті усунення сприятливих умов для зловживання правом у корпоративних правовідносинах у масштабах держави. Це насамперед удосконалення законодавства та судової практики, створення державних органів і громадських об'єднань, які б надавали підтримку жертвам недобросовісних дій. Тобто, до загальних можуть бути віднесені ті заходи, вплив яких поширюється на невизначене коло суб'єктів: поліпшення нормативного регулювання, удосконалення судової практики. Загальні заходи попередження порушень у сфері корпоративного права це сумлінне дотримання нормативно-правових актів; удосконалення судової системи та практики з питань зловживання правом; удосконалення та розвиток

законодавчих актів; уніфікація фінансової звітності господарських товариств відповідно до міжнародної практики; створення окремих відповідних державних органів і організацій для захисту прав господарських товариств та їх учасників; встановлення цивільно-правової відповідальності посадових осіб господарського товариства[4].

Цікавим прикладом попередження зловживання корпоративними правами є справа №910/268/23, де арешт корпоративних прав використовується, як спосіб забезпечення позову, який може бути ефективним інструментом, коли існує ризик ухилення відповідача від виконання рішення суду шляхом відчуження активів або приховування майна. Цей механізм використовується для забезпечення можливості виконання судового рішення в майбутньому та виступає ефективним превентивним засобом для запобігання порушенню корпоративних прав.

З вище перерахованих загальних заходів впливу необхідно виділити саме вдосконалення судової практики. Такій категорії справ виключне значення має ухвалення судом справедливих рішень на основі загально правових та інших принципів права. Даний захід впливу буде спонукати осіб не бути чинником створення зловживання корпоративними відносинами, оскільки в разі створення протиправного діяння – уникнути справедливого покарання не буде змоги.

До спеціальних заходів належать тактичні і стратегічні заходи, що вживаються окремими особами в конкретних правовідносинах для попередження зловживання правом із боку інших учасників цих відносин. Спеціальні заходи спрямовуються перш за все на досягнення балансу інтересів сторін корпоративних правовідносин, а також закріплення на рівні установчих документів та/або локальних актів механізмів, що ускладнюють реалізацію найбільш небезпечних стратегій.

Спеціальні заходи попередження зловживанням корпоративним правом можуть мати як фактичний, так і юридичний характер. Спеціальні заходи можуть, зокрема, передбачатися на локальному рівні (наприклад, заходи щодо забезпечення балансу інтересів усіх учасників відносин тощо). Прикладом, спеціальних заходів на локальному рівні є досягнення балансу інтересів сторін корпоративних правовідносин, що виникає у зв'язку з попередження зловживання правом. Мета даного заходу полягає в тому, що в особи, яка максимально задовольняє свій інтерес, не вдаючись до недобросовісних дій, не виникає бажання зловживати своїми правами і нести при цьому додаткові матеріальні та репутаційні ризики [5].

Існує велика кількість рекомендацій, що спрямовані на недопущення зловживання окремими правами учасників товариств. Насамперед в рамках спеціальних заходів щодо попередження зловживання правом на інформацію пропонується надавати лише запитуваний обсяг інформації, не збільшуючи його за власною ініціативою; обов'язково необхідно перевіряти правомочність адресата запиту; у разі браку часу для своєчасного надання запитуваної інформації попереджати про це учасника, щоб уникнути звинувачень в ухиленні від її надання; надавати копії документів лише на платній основі. Також, необхідно правильно та чітко складати установчі документи товариства, що полягає в закріпленні положень, спрямованих на ускладнення процедури поглинання.

Заходи щодо запобігання зловживанню правом у корпоративних правовідносинах між учасником і господарським товариством необхідно використовувати ті, які будуть спрямовані на вирішення конфлікту між учасниками, зокрема, право останнього на вихід з товариства.

За останні роки в Україні здійснено важливі заходи з реформування корпоративного законодавства з метою його адаптації до європейського законодавства та сучасних умов ведення бізнесу, що є необхідним для ефективного розвитку національної економіки і покращення інвестиційного клімату країни в цілому. Зокрема, вагомим чинником для забезпеченню захисту корпоративних прав є «круглі столи» суддів Верховного суду та міжнародних експертів. Останній «круглий стіл» відбувався 12 березня 2021 року, де було обговорено важливу тему «Право на справедливий суд та заходи щодо забезпечення захисту корпоративних прав». Учасники круглого столу приділили увагу питанням корпоративного управління, нових підходів до захисту прав учасників корпоративних відносин, застосування

доктрини «проникнення під корпоративну вуаль» у практиці Європейського суду з прав людини та Верховного Суду, практичних потреб в оновленні доктрини правового регулювання корпоративних прав та їх захисту.

Отже, попередження зловживань насамперед можливе за допомогою виключення факторів, що відкривають можливості для існування такого явища. З цією метою можна використовувати різні нормативно правові акти, які передбачають відповідальність членів органів управління. Необхідно звернути більше уваги на процедурні питання організації та діяльності товариства, чітке дотримання законодавства, правильну та продуману політику товариства мінімізувати шанси недобросовісних осіб, знайти привід для початку можливого зловживання правом. Досвід європейських країн доводить, що з ідеально побудована схема управління, яка ґрунтується на законності, економічній доцільності, управлінській раціональності, а також на гармонійних відносинах між усіма учасниками є більш захищеною від зловживання у сфері корпоративних відносин.

**Висновки.** Отже зловживання корпоративними правами є значною проблемою в Україні, яка негативно впливає на бізнес-середовище, інвестиційний клімат і загальну економічну стабільність країни. Основні аспекти цієї проблеми пов'язані з правовими прогалинами, низькою корпоративною культурою та недосконалістю правозастосування. Ось ключові проблеми, пов’язані із зловживанням корпоративними правами в Україні: рейдерство, недостатній захист прав міноритарних товариств, непрозора діяльність компаній, корупція та вплив політики на корпоративні рішення, невдосконалена судова система та правозастосування, недостатній рівень корпоративної культури. Тому, важливо здійснювати діяльність для здійснення превентивних засобів попередження злочинності.

Способи попередження зловживання корпоративними правами – це низка заходів, які застосовуються господарськими товариствами та іншими особами, що спрямовуються на ліквідацію передумов та протидію зловживання корпоративними правами. Попередження зловживання корпоративними правами є критично важливим для захисту прав акціонерів, стабільності бізнесу та розвитку економіки в цілому. Впровадження ефективних механізмів попередження дозволяє зменшити ризики конфліктів, убезпечити інтереси інвесторів і сприяти прозорому та етичному веденню бізнесу.

У дослідженні здійснено теоретичні узагальнення та встановлено способи попередження зловживань у корпоративних правовідносинах. Визначено проблему в правовій природі виникнення, яка в подальшому породжуватиме виникнення зловживань у сфері корпоративних відносин, в разі її не усунення. Систематизовано форми зловживання правом, а також способи попередження і захисту від такого явища.

Під час дослідження з’ясовано, що найбільш відома класифікація способів попередження зловживання корпоративними правами, а також способів захисту є поділ на загальні та спеціальні. До загальних можна віднести заходи, що спрямовані на пряме вдосконалення корпоративного законодавства (вдосконалення судової практики, розвиток корпоративного законодавства, забезпечення балансу інтересів усіх учасників корпоративних правовідносин), а до спеціальних – заходи, що вживаються окремими суб’єктами корпоративних правовідносин на раніше розроблені й застосовані агресорами схеми (структурування бізнесу, приведення внутрішніх корпоративних документів товариства у відповідність до чинних правових норм).

***Література:***

1. Господарський кодекс України від 1 січня 2004 р. // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 18, № 19-20, № 21-22.

2. Спасибо-Фатєєва І. В. Щодо вдосконалення правового регулювання відповідальності учасників корпоративних правовідносин. *Модернізація цивільно-правової відповідальності* : матеріали міжн. наук.-практ. конф. Київ, 18 жовт.2019 р.

3. Кологойда О. Інститут юридичної відповідальності у корпоративному праві. *Право України.* Київ, 2021. № 6.

4. Прокопюк А. Поняття та ознаки корпоративної відповідальності. *Підприємництво, господарство і право.* 2020. № 9.

5. Бурменська Н.Л. Поняття і правова природа заборони зловживання правом: дис. канд. юрид. наук: 12.00.01 / ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК». Київ, 2021.

***References:***

1. Economic Code of Ukraine. (2004). Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy – Bulletin of Verkhovna Rada of Ukraine [in Ukrainian].

2. Spasybo-Fatyeyeva I. (2019). Shchodo vdoskonalennia pravovoho rehuliuvannia vidpovidalnosti uchasnykiv korporatyvnykh pravovidnosyn [Regarding the improvement of legal regulation of liability of participants in corporate legal relations]. Modernization of civil liability. Matveev's civic readings. Kyiv: Materials of international science and practice conf [in Ukrainian].

3. Kologoyda, O. (2021). Instytut pravovoi vidpovidalnosti u korporatyvnomu pravi [Institute of legal responsibility in corporate law]. Kyiv: Law of Ukraine [in Ukrainian].

4. Prokopyuk, A. (2020). Kontseptsii ta oznaky korporatyvnoi vidpovidalnosti [Concepts and signs of corporate responsibility]. Kyiv: Entrepreneurship, economy and law [in Ukrainian].

5. Buromenska, N.L. (2021). Kontseptsiia ta pravova pryroda zaborony zlovzhyvannia pravom: dys. kand. yuryd. nauk [The concept and legal nature of the prohibition of abuse of law: Candidate's thesis]. Kyiv: University of Economics and Law "KROK" [in Ukrainian].

*УДК 343.137.5*

*https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-5(5)-278-285*

**Кулик Сергій Вікторович** докторант кафедри міжнародного та європейського права факультету міжнародних відносин, Національний авіаційний університет, м. Київ, https://orcid.org/0000-0001-7190-3774

## ЕТАПИ РЕФОРМУВАННЯ СУДОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ З МОМЕНТУ ПРОГОЛОШЕННЯ НЕЗАЛЕЖНОСТІ ДО РЕВОЛЮЦІЇ ГІДНОСТІ

**Анотація.** У статті на підставі аналізу досліджень вітчизняних та закордонних науковців визначено та досліджено п’ять етапів реформування судової системи України з моменту проголошення незалежності до Революції гідності. За методологічну основу взято дати прийняття основних законодавчих актів у сфері українського судочинства. Головною метою першого етапу було демонтування застарілої радянської системи, її перебудова і створення зовсім нової, яка б базувалася на принципах верховенства права, гарантування та захисту прав і свобод людини і громадянина та була б наближена до демократичних систем суддівства європейських держав. На другому етапі з’явилося багато нового, як у категорійно-понятійному відношенні, так й в правовому регулюванні функцій системи українського судочинства. Третій етап пов’язаний із прийняттям Конституції України, де поряд із визначенням основоположних принципів судової діяльності під час забезпечення гарантій прав та свобод людини і громадянина, в окремому розділі були сформульовані основні фундаментальні постулати побудови в незалежній державі саме української національної системи правосуддя, яка увібрала в себе існуючи на той час міжнародно-правові стандарти, історичні звичаї, правову спадщину, самобутню культуру та погляди на суддівство, намагання наблизитися якомога ближче до європейських систем правосуддя. На четвертому етапі був прийнятий пакет законів про внесення змін до дванадцяти законодавчих актів, які регулювали діяльність судових органів і визначали їх повноваження, а також повноваження правоохоронних органів. П’ятий етап пов’язаний із прийняттям Закону України «Про судоустрій і статус суддів» від 7 липня 2010 року, який має вважатися поворотним моментом, після якого вплив президента та виконавчої влади на судову гілку влади став найбільшим за всі роки незалежності. Робляться загальні висновки, що характеризують зміст, важливість та особливості кожного визначеного етапу у процесі становлення українського правосуддя.

**Ключові слова:** судова влада, судова система, реформування системи правосуддя, судова реформа, міжнародно-правові стандарти, імплементація, судоустрій, судочинство.

**Kulyk Serhii Viktorovych** doctoral student of the Department of International and European Law, Faculty of International Relations, National Aviation University, Kyiv, https://orcid.org/0000-0001-7190-3774

## STAGES OF THE REFORM OF THE JUDICIAL SYSTEM OF UKRAINE FROM THE MOMENT OF PROCLAMATION OF INDEPENDENCE TO THE REVOLUTION OF DIGNITY

**Abstract.** In the article, based on the analysis of research by domestic and foreign scientists, five stages of reforming the judicial system of Ukraine from the moment of independence to the Revolution of Dignity are identified and investigated. Dates of adoption of the main legislative acts in the sphere of Ukrainian judiciary are taken as a methodological basis. The main goal of the first stage was the dismantling of the outdated Soviet system, its reconstruction and the creation of a completely new one, which would be based on the principles of the rule of law, the guarantee and protection of

the rights and freedoms of man and citizen, and would be closer to the democratic judicial systems of European states. At the second stage, a lot of new things appeared, both in terms of category and concept, and in the legal regulation of the functions of the Ukrainian judicial system. The third stage is connected with the adoption of the Constitution of Ukraine, where, along with the definition of the fundamental principles of judicial activity while ensuring guarantees of human and citizen rights and freedoms, in a separate section the main fundamental postulates of building the Ukrainian national justice system in an independent state were formulated, which included in itself existing at that time international legal standards, historical customs, legal heritage, unique culture and views on judging, efforts to get closer as close as possible to European justice systems. At the fourth stage, a package of laws was adopted to amend twelve legislative acts that regulated the activities of judicial bodies and determined their powers, as well as the powers of law enforcement agencies. The fifth stage is connected with the adoption of the Law of Ukraine "On the Judiciary and the Status of Judges" dated July 7, 2010, which should be considered a turning point, after which the influence of the president and the executive power on the judicial branch became the greatest in all the years of independence. General conclusions are made that characterize the content, importance and features of each defined stage in the process of formation of Ukrainian justice.

**Keywords:** judicial power, judicial system, reforming the justice system, judicial reform, international legal standards, implementation, judicial system, judiciary.

**Постановка проблеми.** Проблема дослідження полягає в авторському визначенні етапів реформування судової системи України з моменту проголошення незалежності до Революції гідності у прив'язки до прийняття в цей період основних законодавчих актів у сфері судочинства.

**Метою статті** є обґрунтування п'ятьох визначених етапів реформування судової системи: *перший* – 1992 рік, прийняття Концепції судово-правової реформи в Україні; *другий* – 1993 рік, прийняття Закону України «Про статус суддів»; *третій* – 1996 рік, прийняття Конституції України; *четвертий* – 2001 рік, прийняття пакету законів про внесення змін до дванадцяти законодавчих актів у сфері судочинства; *п'ятий* – 2010 рік, прийняття Закону України «Про судоустрій і статус суддів».

**Завданнями** є аналіз наукових праць відомих представників вітчизняних та зарубіжних правових шкіл, законодавчих актів України, а також огляд міжнародних джерел, у яких сформульовано основні міжнародно-правові стандарти та принципи побудови національних судових систем.

**Виклад основного матеріалу.** Ознайомлюючись з дослідженнями процесів державотворення в Україні за останні тридцять років, можна побачити, що більшість науковці різних напрямів, у тому числі й юристи-фахівці у сфері конституційного права, поділяють значимі події, що відбувалися в Україні, на дві великі групи: на те, що траплялося у державі з моменту проголошення незалежності до Революції гідності, та на те, що трапилося після неї з 2014 року по теперішній час.

Дотримуючись такого підходу, у даній статті ми розглянемо спочатку основні етапи реформування судової системи, починаючи з проголошення незалежності у 1991 року до 2013 року, тобто до Революції гідності, після якої була розпочата справжня реформа і якої ми присвятимо окрему статтю.

Для визначення етапів необхідно опиратися на певні критерії, якими можуть бути значні внутрішньополітичні події у державі, а саме: прийняття основоположних законодавчих актів, вирішальні політичні рішення керівництва країни, фундаментальні наукові досягнення (так звані науково-технічні революції), початок війни або збройної агресії з території сусідньої держави, прийняття найважливіших доленосних міжнародних актів (документів) стосовно України тощо.

У даній статті ми будемо визначати етапи реформування української судової системи, спираючись лише на один критерій, – на прийняття основоположних законодавчих актів, які мають безпосереднє значення для сфери правосуддя.

До речі, частково подібним підходом скористався у своїй публікації про роль Президента у проведенні судової реформи адвокат Г. Павленко, який визначив п'ять ключових періодів в історії судочинства української держави з моменту проголошення незалежності:

1) перехідний період після розпаду СРСР (1991–1996 рр.);
2) прийняття Конституції України (1996–2002 рр.);
3) прийняття Закону України «Про судоустрій України» («мала судова реформа», 2002–2010 рр.);
4) прийняття Закону України «Про судоустрій і статус суддів» (2010–2015 рр.);
5) «велика судова реформа» (2015–2019 рр.) та нові часи [1].

Можна вважати, що фактично з кожною датою (датами) прийняття нового законодавчого акту (нових законодавчих актів), в якому (в яких) сконцентровано фундаментальні підвалини існування судової гілки влади безперечно можна віднести до певного або чергового етапу реформування.

*Перший етап* пов'язаний із розробкою та прийняттям в 1992 році Концепції судово-правової реформи в Україні (далі – Концепція) [2], головною метою якої було демонтування застарілої радянської системи, її перебудова і створення зовсім нової, яка б базувалася на принципах верховенства права, гарантування та захисту прав і свобод людини і громадянина та була б наближена до демократичних систем суддівства європейських держав.

Концепцією було проголошено основні принципи судової реформи, які дійсно торкалася найважливіших питань судоустрою в Україні, при цьому передбачалося обов'язкову імплементацію сучасних міжнародно-правових стандартів.

Прийняття Закону України «Про статус суддів» у 1993 році з погляду на його значущість та роль, яку він відіграв в історії, необхідно вважати *другим етапом* реформування судової системи України.

Незважаючи на всі недоліки, в першому українському законодавчому акті про статус суддів з'явилося багато нового, наприклад, нове поняття «професійні судді», до яких відносилися судді та залучені у визначених законом випадках для здійснення правосуддя представники народу, а разом вони визначалися носіями судової влади в Україні, що здійснюють правосуддя незалежно від законодавчої та виконавчої влади [3, ст. 1], у загальному вигляді не зовсім детально сформульовані обов'язки суддів (дотримання Конституції; повний, всебічний та об'єктивний розгляд справ; додержання службової дисципліни та розпорядку роботи суду; не розголошення відомостей, що становлять державну, військову, службову, комерційну та банківську таємницю, таємницю нарадчої кімнати, відомості про особисте життя громадян; не допускання вчинків, що можуть викликати сумнів в його об'єктивності, неупередженості та незалежності) [3, ст. 6], встановлювалися нові кваліфікаційні вимоги для зайняття посади судді (не молодший двадцяти п'яти років, який має вищу юридичну освіту і стаж роботи в галузі права не менш як три роки, проживає в Україні не менш як десять років та володіє державною мовою) [3, ст. 7], обрання суддів Радами народних депутатів різних рівнів у залежності від рівня суду [3, ст. 9] тощо. Факт, що прийняття Конституції України у 1996 році не позначилося суттєво на змісті Закону, говорить про те, що останній був відпрацьований вже з погляду майбутнього прийняття Основного Закону та закладення в нього основних засад побудови в державі системи судочинства. Отже, Закон «Про статус суддів» 1993 року був предтечою та своєрідним «полігоном» для «обкатки» майбутніх конституційних положень.

*Третій етап* пов'язаний із прийняттям Конституції України, де поряд із визначенням основоположних принципів судової діяльності під час забезпечення гарантій прав та свобод людини і громадянина, в окремому восьмому розділі «Правосуддя» були сформульовані основні фундаментальні постулати побудови в незалежній державі саме української національної системи правосуддя, яка увібрала в себе існуючи на той час міжнародно-правові стандарти, історичні звичаї, правову спадщину, самобутню культуру та погляди на суддівство, намагання наблизитися якомога ближче до європейських систем правосуддя.

*Четвертий етап*, який у наукових працях став умовно називатися «малою судовою реформою 2001-2002», має дуже суперечливий характер, але завдяки своєї значущості він дійсно заслуговує на те, щоб його виділити в окремий самостійний етап. Достатньо сказати, що згідно з перехідними положеннями Конституції України 1996 року, Верховна Рада України 21 червня 2001 прийняла пакет законів про внесення змін *до дванадцяти законодавчих актів*, які регулюють діяльність судових органів і визначають їх повноваження, а також повноваження правоохоронних органів. Йдеться про суттєві зміни в законах України «Про судовий устрій України», «Про арбітражний суд», «Про статус суддів», «Про органи суддівського самоврядування», «Про кваліфікаційні комісії, кваліфікаційну атестацію і дисциплінарну відповідальність суддів судів України», «Про міліцію», «Про попереднє ув'язнення», «Про прокуратуру», «Про адміністративний нагляд за особами, звільненими з місць позбавлення волі», а також про зміни до чинних на той час процесуальних кодексів України.

Важливим результатом прийняття вище зазначеного пакету законодавчих актів, а також й всього *четвертого етапу*, стала реалізація вимог Конституції України та *створення в Україні єдиної системи судів загальної юрисдикції*, про що заявив, наприклад, науковець В. Ф. Бойко [4, с. 5].

*П'ятий етап* пов'язаний із прийняттям Закону України «Про судоустрій і статус суддів» від 7 липня 2010 року [5], який вважається поворотним моментом, після якого *вплив президента та виконавчої влади на судову гілку влади став найбільшим за всі роки незалежності.*

За три місяці до прийняття Закону на етапі його підготовки для розгляду у Верховній Раді України проект законодавчого акту був направлений для експертної оцінки до Європейської комісії «За демократію через право» (Венеціанська комісії) (далі – Комісія), яка у спільному висновку із Дирекцією з технічного співробітництва Генеральної Дирекції з прав людини та правових питань Ради Європи прямо зазначила, що правові норми закону мають характер зарегульованості або надмірного регулювання, до переліку ознак, за якими заборонено дискримінацію, не потрапила сексуальна орієнтація людини [6, п. 12], формулювання статті 19 має проблемний характер, що створює враження про надання Президенту країни повноважень на утворення і ліквідацію місцевих судів, апеляційних судів вищих спеціалізованих судів і Верховного Суду України [6, п. 17] тощо.

Взагалі, Комісія рекомендувала українським законотворцям 16 суттєвих рекомендацій щодо врахування їх для доопрацювання остаточного тексту Закону. Серед рекомендацій досить назвати такі:

– утворення судів має належати не до повноважень Президента, а відбуватися відповідно до прийнятого Парламентом закону;

– надто складну структуру судів треба спростити прийняттям поправок до Конституції;

– Конституція має передбачати недоторканність судді лише за дії, вчинені при виконанні суддівських обов'язків;

– судді мають бути у змозі вільно вступати в суддівські асоціації або об'єднання;

– дискреційні повноваження глави держави мають обмежуватись пересвідченням у додержанні Вищою кваліфікаційною комісією та Вищою радою юстиції встановленого порядку добору і призначення суддів;

– порядок призначення суддів безстроково підлягає перегляду шляхом усунення участі в цьому процесі Парламенту;

– система суддівського самоврядування надто складна і мала би бути спрощена тощо [6, п. 123].

Через три місяці після прийняття Закону Венеціанська комісія із Дирекцією з технічного співробітництва Генеральної Дирекції з прав людини та правових питань Ради Європи на 84-ому пленарному засіданні (Венеція, 15 - 16 жовтня 2010 р.) знову розглянула вже прийнятий законодавчий акт та підготувала новий Спільний висновок, у якому сформулювала 28 рекомендацій щодо подальшого його вдосконалення, серед яких досить назвати такі:

– Верховному Суду потрібно надати повноваження щодо вирішення колізій між рішеннями вищих спеціалізованих судів й у питаннях процесуального права; також йому

потрібно надати право вирішувати колізії між трьома юрисдикціями (цивільною та кримінальною, господарською та адміністративною);

– має бути забезпечено прямий доступ до Верховного Суду у справах про порушення Україною міжнародних зобов'язань;

– необхідно заборонити усі види нагород для суддів;

– Вища рада юстиції не повинна мати повноважень призначати голів судів та їх заступників;

– підстави для звільнення суддів з посад мають бути визначені більш чітко та вузько;

– вся система підготовка на посаду судді, а не лише її практична частина, має бути під контролем судової системи;

– рекомендується доповнити статтю 80 Закону, забезпечивши критерії службового зростання суддів та значного залучення Вищої кваліфікаційної комісії суддів до цього процесу;

– варто чіткіше розрізнити випадки звільнення судді з посади внаслідок його неналежної поведінки та інші випадки звільнення, коли за суддею немає якоїсь провини;

– бажано, щоби Закон однозначно визначав Державну судову адміністрацію органом самоуправління судової системи;

– Закон має бути змінено у такий спосіб, щоби адміністрування діяльністю судів покладалося на саму судову систему тощо [7, п. 129].

Крім того, у Спільному висновку було нагадано про необхідність зміни шістьох положень Конституції, про що йшлося у попередніх висновках та які українським законодавцем були фактично проігноровані, а саме:

– Конституція повинна передбачати, що суди утворюються і ліквідуються законами, які приймаються Верховною Радою і мають вищий рівень, ніж укази Президента;

– потрібно виключити роль Верховної Ради у процесі призначення та звільнення суддів;

– мають бути представлені гарантії плюралістичного складу Вищої ради юстиції, зокрема щодо її членів, які не належать до судової влади;

– У Конституції має бути забезпечено, щоби суддівська недоторканість гарантувалася не Верховною Радою, а справді незалежним судовим органом та ін. [7, п. 130].

Оцінку стану судової влади через два роки після прийняття Закону надав Європейський суд з прав людини (ЄСПЛ) у рішенні по справі «Волков проти України», в якому прямо вказав, що існуючі правила призначення суддів, членів Вищої ради юстиції та порядок розгляду дисциплінарних скарг щодо суддів призвели до тотальної залежності суддів та «ручного» правосуддя: «.. справа свідчить *про серйозні системні проблеми функціонування судової влади в Україні.* Зокрема, встановлені у справі порушення наводять на думку, що система судової дисципліни в Україні не є організованою належним чином, і вона не забезпечує достатнє відділення судової гілки влади від інших гілок державної влади. Більш того, вона не надає достатніх гарантій проти зловживань та неправильного застосування дисциплінарних заходів, що шкодить незалежності судової влади, в той час як остання є однією з найважливіших цінностей, які підтримують ефективність демократій» (курсив наш. – Автор) [8, п. 199].

Наведені аргументи яскраво свідчать, що на етапі розробки проекту Закону українські законотворці мали можливість прислухатися до рекомендацій впливової міжнародної організації, взяти до у ваги її зауваження та розробити остаточний варіант законодавчого акту дійсно у створі міжнародно-правових стандартів, наблизивши українську судову систему до світових демократичних стандартів, які на той час вже були чітко визначені у Загальній декларації прав людини, в Міжнародному пакті про громадянські і політичні права, в Європейській конвенції з прав людини та інших документах.

Невипадково, *п'ятий етап* судової реформи за певних обставин, більшість з яких мала політичне підґрунтя, не дав очікуваних результатів, його наслідки були неоднозначними, породив багато критичних оцінок з боку вітчизняних та закордонних фахівців, представників судових органів, суддів, правозахисників, юристів, політичних діячів, насамкінець, з боку громадян, хто стикався із судовою системою, – усі перелічені не побачили відчутних змін у

системі українського правосуддя на краще після змін, запроваджених законодавчими актами, які були прийняті на цьому етапі.

З цього приводу дуже влучно висловилися автори Інформаційно-аналітичних матеріалів до Фахової дискусії на тему «Судова реформа 2010 р.: чи наближає вона правосуддя в Україні до європейських норм і стандартів?», яка відбулася 4 квітня 2013р., зазначивши буквально таке: «… можна стверджувати, що розпочата у 2010р. судова реформа в Україні відзначалася лише *частковим врахуванням міжнародних стандартів судочинства, містила значною мірою неконституційні положення, які уможливили використання судової влади в політичних цілях, зумовили значні проблеми для України на міжнародному рівні з точки зору визнання відповідності вітчизняної системи правосуддя критеріям справедливості, здатності ефективно гарантувати основні права і свободи людини, призвела до того, що Україна продовжує посідати провідні позиції серед держав-членів Ради Європи за кількістю звернень громадян за захистом їх прав до Європейського суду з прав людини*» (курсив наш. – Автор) [9, с. 54].

Незважаючи на суттєві та детальні намагання Венеціанської комісії, її рекомендації у вигляді міжнародно-правових стандартів майже не вплинули на подальше удосконалення Закону України «Про судоустрій і статус суддів» 2010 року. Хронічні проблеми судової влади (масове невиконання судових рішень, високий рівень корупції в судах, надмірна завантаженість судів, постійне недофінансування органів судової влади, вплив на суддів тощо) так й не були вирішені, а навпаки – загострилися.

**Висновки.** Дослідивши питання статті щодо етапів реформування судової системи за роки незалежності до Революції гідності можна зробити такі висновки:

– визначати етапи реформування української судової системи можна за різними напрямами, але для дослідження, що має суто юридичну спрямованість, доцільно робити це спираючись лише на один критерій, – на прийняття основоположних законодавчих актів, які мають безпосереднє значення для сфери українського правосуддя.

– *перший етап* пов’язаний із розробкою та прийняттям в 1992 році Концепції судово-правової реформи в Україні, головною метою якої було демонтування застарілої радянської системи, її перебудова і створення зовсім нової, яка б базувалася на принципах верховенства права, гарантування та захисту прав і свобод людини і громадянина та була б наближена до демократичних систем суддівства європейських держав;

– прийняття Закону України «Про статус суддів» у 1993 році з погляду на його значущість та роль, яку він відіграв в історії, необхідно вважати *другим етапом* реформування судової системи України, бо, незважаючи на всі недоліки, в першому українському законодавчому акті про статус суддів з’явилося багато нового, наприклад, нове поняття «професійні судді», встановлювалися нові кваліфікаційні вимоги для зайняття посади судді, обрання суддів Радами народних депутатів різних рівнів у залежності від рівня суду тощо;

– *третій етап* пов’язаний із прийняттям Конституції України, де поряд із визначенням основоположних принципів судової діяльності під час забезпечення гарантій прав та свобод людини і громадянина, в окремому восьмому розділі «Правосуддя» сформульовані основні фундаментальні постулати побудови в незалежній державі саме української національної системи правосуддя, яка увібрала в себе існуючи на той час міжнародно-правові стандарти, історичні звичаї, правову спадщину, самобутню культуру та погляди на суддівство, намагання наблизитися якомога ближче до європейських систем правосуддя;

– *четвертий етап*, який у наукових працях умовно називається «малою судовою реформою 2001-2002», має суперечливий характер, але завдяки своєї значущості він заслуговує на те, щоб його виділити в окремий самостійний етап. Достатньо сказати, що згідно з перехідними положеннями Конституції України 1996 року, Верховна Рада України 21 червня 2001 прийняла пакет законів про внесення змін до дванадцяти законодавчих актів, які регулюють діяльність судових органів і визначають їх повноваження, а також повноваження правоохоронних органів;

– *п'ятий етап* пов'язаний із прийняттям Закону України «Про судоустрій і статус суддів» від 7 липня 2010 року, який вважається поворотним моментом, після якого вплив президента та виконавчої влади на судову гілку влади став найбільшим за всі роки незалежності. Венеціанська комісія двічі детально проаналізувала Закон, спочатку його проект а потім прийнятий, але рекомендації були враховані частково. Хронічні проблеми судової влади (масове невиконання судових рішень, високий рівень корупції в судах, надмірна завантаженість судів, постійне недофінансування органів судової влади, вплив на суддів тощо) так й не були вирішені, а навпаки – загострилися.

***Література:***

1. Павленко Григорій, Хронічні п'ятирічки. Роль Президента у проведенні судової реформи. *Юридична газета онлайн.* Всеукраїнське професійне юридичне видання. № 22 (752). URL: https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/hronichni-pyatirichki-rol-prezidenta-u-provedenni-sudovoyi-reformi.html

2. Про Концепцію судово-правової реформи в Україні: Постанова Верховної Ради України. *Відомості Верховної Ради України (ВВР),* 1992, № 30, ст.426. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2296-12#Text

3. Про статус суддів: Закон України від 15 грудня 1992 року № 2862-XII. *Відомості Верховної Ради України (ВВР),* 1993, № 8, ст. 56. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-12#Text

4. Бойко В. Ф. «Мала» судова реформа в Україні: необхідність, сутність, проблеми та перспективи : Навч. посіб. Київ : МАУП, 2002. 72 с. URL: https://portal.iapm.edu.ua/portal/media/books/31c6ffb0f4a04960962d700bbf0d5fe4.PDF

5. Про судоустрій і статус суддів: Закон України від 7 липня 2010 року № 2453-VI. *Відомості Верховної Ради України (ВВР),* 2010, № 41-42, № 43, № 44-45, ст.529. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2453-17#Text

6. Спільний експертний висновок щодо проекту Закону України «Про судоустрій і статус суддів». Підготовлений Венеціанською комісією і Дирекцією з технічного співробітництва Генеральної Дирекції з прав людини та правових питань Ради Європи Ухвалений Венеціанською комісією на 82-ому пленарному засіданні (Венеція, 12-13 березня 2010 р.). URL: https://hcj.gov.ua/sites/default/files/field/cdl_ad_2010_003_2010_04_16.pdf

7. Спільний експертний висновок щодо Закону України «Про судоустрій і статус суддів». Підготовлений Венеціанською комісією та Дирекцією з технічного співробітництва Генеральної Дирекції з прав людини та правових питань Ради Європи Ухвалений Венеціанською комісією на 84-ому пленарному засіданні (Венеція, 15 - 16 жовтня 2010 р.). URL: https://hcj.gov.ua/sites/default/files/field/cdl_ad_2010_026_2010_10_18.pdf

8. Справа «Олександр Волков проти України» (Заява № 21722/11). Рішення Європейського суду з прав людини. Колишня п'ята секція. Страсбург, 9 січня 2013 року. Остаточне 27/05/2013. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974_947?find=1&text=%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD#Text

9.Судова реформа в Україні: поточні результати та найближчі перспективи. Інформаційно-аналітичні матеріали до Фахової дискусії на тему «Судова реформа 2010р.: чи наближає вона правосуддя в Україні до європейських норм і стандартів?», 4 квітня 2013р. Центр Разумкова. Київ, квітень 2013р. URL: https://razumkov.org.ua/upload/Sudova_reforma_2013.pdf

***References:***

1. Pavlenko Grigorij, Hronichni p'jatirichki. Rol' Prezidenta u provedenni sudovoї reformi. Juridichna gazeta onlajn. Vseukraïns'ke profesijne juridichne vidannja. № 22 (752). URL: https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/hronichni-pyatirichki-rol-prezidenta-u-provedenni-sudovoyi-reformi.html

2. Pro Koncepciju sudovo-pravovoї reformi v Ukraïni: Postanova Verhovnoї Radi Ukraïni. Vidomosti Verhovnoї Radi Ukraïni (VVR), 1992, № 30, st.426. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2296-12#Text

3. Pro status suddiv: Zakon Ukraïni vid 15 grudnja 1992 roku № 2862-XII. Vidomosti Verhovnoï Radi Ukraïni (VVR), 1993, № 8, st. 56. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-12#Text

4. Bojko V. F. «Mala» sudova reforma v Ukraïni: neobhidnist', sutnist', problemi ta perspektivi : Navch. posib. Kiïv : MAUP, 2002. 72 s. URL: https://portal.iapm.edu.ua/portal/media/books/31c6ffb0f4a04960962d700bbf0d5fe4.PDF

5.Pro sudoustrij i status suddiv: Zakon Ukraïni vid 7 lipnja 2010 roku № 2453-VI. Vidomosti Verhovnoï Radi Ukraïni (VVR), 2010, № 41-42, № 43, № 44-45, st.529. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2453-17#Text

6.Spil'nij ekspertnij visnovok shhodo proektu Zakonu Ukraïni «Pro sudoustrij i status suddiv». Pidgotovlenij Venecians'koju komisiєju i Direkciєju z tehnichnogo spivrobitnictva General'noï Direkciï z prav ljudini ta pravovih pitan' Radi Єvropi Uhvalenij Venecians'koju komisiєju na 82-omu plenarnomu zasidanni (Venecija, 12-13 bereznja 2010 r.). URL: https://hcj.gov.ua/sites/default/files/field/cdl_ad_2010_003_2010_04_16.pdf

7.Spil'nij ekspertnij visnovok shhodo Zakonu Ukraïni «Pro sudoustrij i status suddiv». Pidgotovlenij Venecians'koju komisiєju ta Direkciєju z tehnichnogo spivrobitnictva General'noï Direkciï z prav ljudini ta pravovih pitan' Radi Єvropi Uhvalenij Venecians'koju komisiєju na 84-omu plenarnomu zasidanni (Venecija, 15 - 16 zhovtnja 2010 r.). URL: https://hcj.gov.ua/sites/default/files/field/cdl_ad_2010_026_2010_10_18.pdf

8.Sprava «Oleksandr Volkov proti Ukraïni» (Zajava № 21722/11). Rishennja Єvropejs'kogo sudu z prav ljudini. Kolishnja p'jata sekcija. Strasburg, 9 sichnja 2013 roku. Ostatochne 27/05/2013. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974_947?find=1&text=%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD#Text

9.Sudova reforma v Ukraïni: potochni rezul'tati ta najblizhchi perspektivi. Informacijno-analitichni materiali do Fahovoï diskusiï na temu «Sudova reforma 2010r.: chi nablizhaє vona pravosuddja v Ukraïni do єvropejs'kih norm i standartiv?», 4 kvitnja 2013r. Centr Razumkova. Kiïv, kviten' 2013r. URL: https://razumkov.org.ua/upload/Sudova_reforma_2013.pdf

*УДК 343.1, 341.4*

*https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-5(5)-286-299*

**Пашковський Микола Іванович** кандидат юридичних наук, доцент, старший науковий співробітник відділу дослідження проблем кримінального процесу та судоустрою, Науково-дослідний інститут вивчення проблем злочинності імені академіка В. В. Сташиса, Національна академія правових наук України, м. Одеса, тел.: (067) 482-27-43, https://orcid.org/0000-0002-9412-3727

# ПРОВЕДЕННЯ ПРОЦЕСУАЛЬНИХ ДІЙ ТА СУДОВИХ ЗАСІДАНЬ У КРИМІНАЛЬНОМУ ПРОВАДЖЕННІ У РЕЖИМІ ВІДЕОКОНФЕРЕНЦЗВ'ЯЗКУ ЧЕРЕЗ КОНСУЛЬСЬКІ УСТАНОВИ УКРАЇНИ: ПРАКТИКА ТА ПЕРСПЕКТИВИ

**Анотація.** У статті досліджується актуальна проблема проведення в кримінальному провадженні процесуальних дій (допитів, пред'явлення для впізнання) або судових засідань в режимі відеоконференцзв'язку з участю громадян України, які знаходяться за кордоном. Особлива увага приділяється можливості реалізації таких дій через консульські установи України за кордоном, минаючи традиційні механізми міжнародної правової допомоги. Такий підхід видається прагматичним, спрямованим на забезпечення оперативності кримінального провадження, здійснення його в розумні строки, наближення правосуддя до громадян України (особливо потерпілих), які знаходяться за кордоном через фактори збройного конфлікту.

Актуальність дослідження обумовлена значним збільшенням кількості кримінальних проваджень щодо воєнних злочинів внаслідок збройної агресії РФ проти України, а також масштабним переміщенням громадян України за кордон. За даними ООН, станом на листопад 2024 року понад 6,7 млн українських біженців зареєстровано в європейських та інших країнах. Багато з них є потерпілими або свідками у кримінальних провадженнях, що створює необхідність забезпечення їх ефективної участі у процесуальних діях. Автор аналізує еволюцію правового регулювання використання відеоконференцзв'язку в кримінальному процесі України, включаючи зміни, внесені під час пандемії COVID-19 та в умовах воєнного стану з 2022 року. Досліджено міжнародно-правові засади діяльності консульських установ, зокрема положення Віденської конвенції про консульські зносини 1963 року та Консульського статуту України, які уможливлюють проведення процесуальних дій консулами за дорученням слідчих або судових органів України. На основі аналізу судової практики (48 судових рішень з Єдиного державного реєстру судових рішень) систематизовано підходи судів до організації відеоконференцій через консульські установи, включаючи вимоги до технічного забезпечення, порядку встановлення особи учасників, забезпечення їхніх процесуальних прав. Виявлено, що суди обґрунтовують можливість такого формату участі постійним проживанням особи за кордоном та необхідністю забезпечення розумних строків провадження.

У статті обґрунтовується правомірність проведення процесуальних дій через консульські установи без звернення за міжнародною правовою допомогою, оскільки відповідна функція консулів передбачена міжнародним правом, дії проводяться на добровільній основі, без застосування примусу, та не порушують суверенітет держави перебування. Запропоновано конкретні зміни до КПК України для врегулювання повноважень консульських установ щодо забезпечення відеоконференцій, включаючи доповнення статті 547 КПК положеннями про право консульських установ забезпечувати проведення допитів та інших процесуальних дій у режимі відеоконференцзв'язку. Рекомендовано створити спеціальні центри відеоконференц-зв'язку в консульських установах та забезпечити доступ цих установ до Єдиної судової інформаційно-телекомунікаційної системи.

Дослідження має практичне значення для удосконалення механізмів дистанційної участі у кримінальному провадженні осіб, які перебувають за кордоном, що особливо актуально в умовах розслідування та судового розгляду воєнних злочинів.

**Ключові слова**: кримінальне провадження, відеоконференцзв'язок, консульські установи, міжнародна правова допомога, судове засідання, допит, громадяни України за кордоном, консульська функція, дистанційне правосуддя.

**Pashkovskyi Mykola Ivanovych** PhD in Law, Associate Professor, Senior Researcher at the Department of Criminal Procedure and Judicial System Research, Academician Stashis Scientific Research Institute for the Study of Crime Problems National Academy of Law Sciences of Ukraine, Odesa, tel.: (067) 482-27-43, https://orcid.org/0000-0002-9412-3727

## CONDUCTING PROCEDURAL ACTS AND COURT HEARINGS IN CRIMINAL PROCEEDINGS VIA VIDEOCONFERENCE THROUGH CONSULAR OFFICES OF UKRAINE: PRACTICE AND PROSPECTS

**Abstract.** The article examines the topical issue of conducting procedural actions (interrogations, identification) or court hearings in criminal proceedings via videoconferencing with the participation of Ukrainian citizens who are abroad. Particular attention is paid to the possibility of implementing such actions through the consular offices of Ukraine abroad, bypassing the traditional mechanisms of international legal assistance. Such an approach seems to be pragmatic, aimed at ensuring the efficiency of criminal proceedings, their implementation within a reasonable time, and bringing justice closer to Ukrainian citizens (especially victims) who are abroad due to the factors of the armed conflict. The relevance of the study is due to a significant increase in the number of criminal proceedings for war crimes as a result of Russia's armed aggression against Ukraine, as well as the large-scale displacement of Ukrainian citizens abroad. According to the United Nations, as of November 2024, more than 6.7 million Ukrainian refugees were registered in European and other countries. Many of them are victims or witnesses in criminal proceedings, which creates the need to ensure their effective participation in the proceedings. The author analyzes the evolution of legal regulation of the use of videoconferencing in criminal proceedings in Ukraine, including the changes made during the COVID-19 pandemic and under martial law since 2022. The author examines the international legal framework for the activities of consular offices, in particular, the provisions of the Vienna Convention on Consular Relations of 1963 and the Consular Statute of Ukraine, which allow consuls to conduct procedural actions on behalf of investigative or judicial authorities of Ukraine. Based on the analysis of court practice (48 court decisions from the Unified State Register of Court Decisions), the author systematizes the approaches of courts to the organization of videoconferences through consular offices, including requirements for technical support, the procedure for establishing the identity of participants, and ensuring their procedural rights. It is found that the courts justify the possibility of such a participation format by the person's permanent residence abroad and the need to ensure reasonable time limits for the proceedings.

The article substantiates the legitimacy of conducting procedural actions through consular offices without seeking international legal assistance, since the relevant function of consuls is provided for by international law, and such actions are carried out on a voluntary basis, without the use of coercion, and do not violate the sovereignty of the host State. The author proposes specific amendments to the CPC of Ukraine to regulate the powers of consular offices to provide videoconferencing, including supplementing Article 547 of the CPC with provisions on the right of consular offices to provide interrogations and other procedural actions via videoconferencing. It is recommended to create special centers for video conferencing in consular offices and to ensure that these offices have access to the Unified Judicial Information and Telecommunication System. The study is of practical importance for improving the mechanisms of remote participation in criminal proceedings by persons abroad, which is especially relevant in the context of investigation and trial of war crimes.

**Keywords:** criminal proceedings, videoconferencing, consular offices, international legal assistance, court hearing, interrogation, citizens of Ukraine abroad, consular function, remote justice.

**Постановка проблеми.** В Україні з лютого 2014 року триває міжнародний збройний конфлікт, спричинений агресією рф, який 24 лютого 2022 року переріс в повномасштабне вторгнення рф на територію України. За даними Офісу Генерального прокурора лише з лютого 2022 року станом на 5 грудня 2024 року зареєстровано 145176 воєнних злочинів [1], на кінець жовтня 2024 року вже встановлено 721 підозрюваний, 514 обвинувальних актів щодо воєнних злочинів скеровано до суду, щодо 133 осіб постановлено обвинувальні вироки за ст. 438 КК України [2].

Досудове розслідування цих кримінальних проваджень, їх судовий розгляд мають низку особливостей, що обумовлено наявністю збройного конфлікту. Однією з таких особливих рис є велика кількість потерпілих та свідків, доступ до яких у слідчих, прокурорів, суду обмежений як через те, що вони знаходяться або на окупованій території, або в російській федерації, так і через те, що вони залишили Україну, тікаючи від війни, і наразі перебувають на території інших держав. За даними Управління Верховного Комісара ООН з питань біженців, станом на 18 листопада 2024 року в європейських державах зареєстровано 6, 225 млн біженців з України (в більшості випадків – це громадяни України у т.ч. які зареєструвалися для отримання тимчасового захисту або подібного статусу), за межами Європи 560 тис. [3, 1]. Частина з цих громадян України є жертвами або очевидцями подій можливих порушень МГП, у тому числі серйозних, які підпадають під ознаки ст. 438 КК України, а тому в українських кримінальних провадженнях можуть набути (або вже мають) статус потерпілих та свідків відповідно. Перед слідчими, прокурорами стоїть виклик ідентифікувати цих громадян України, встановити з ними зв'язок, провести необхідні процесуальні дії: з потерпілими – з метою захисту їх прав і законних інтересів як жертв серйозних порушень МГП, а також (як і зі свідками) – з метою отримання показань, іншої інформації про обставини цих злочинів, а перед судами – забезпечити їх участь в судових засіданнях.

Ще один аспект проваджень щодо воєнних злочинів пов'язаний з тим, що вони, як правило здійснюються в порядку спеціального досудового розслідування або спеціального судового провадження, тобто in absentia – за відсутності підозрюваного, обвинуваченого (здається, що процесуальна форма виклику таких осіб та їх повідомлення про кримінальне провадження, підозру й обвинувачення має на меті не забезпечення обізнаності осіб про процес, а лише уможливлення руху кримінального провадження). І якщо уявити, що такий підозрюваний, обвинувачений, перебуваючи на території держави-агресора (рф) сьогодні забажає взяти участь у досудовому розслідуванні чи у судовому провадженні в дистанційному режимі (наприклад, в режимі відеоконференцзв'язку), чи готові до цього слідчий, прокурор, слідчий суддя чи суд?

На перший погляд здається, що у слідчого, прокурора, суду вибір процесуальних засобів для цього невеликий і він обмежений міжнародною правовою допомогою, зокрема: викликати особу, яка перебуває за межами України, та допитати її на території України, або провести такий допит в режимі відеоконференцзв'язку за правилами, передбаченими Кримінальним процесуальним кодексом України (далі – КПК України) [4] та міжнародними договорами, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України (чи на підставі взаємності у разі їх відсутності). Проте, виконання таких дій потребує згоди та сприяння з блоку компетентних органів держави, на території якої перебувають такі особи (запитуваної держави). Щодо рф такі контакти наразі виключаються. А щодо інших держав добре відомою є проблема тривалості процесу запитування-надання міжнародної правової допомоги.

Отже, постає питання про можливість проведення допитів потерпілих, свідків, підозрюваних, які знаходяться за кордоном, інших процесуальних дій з їх участю, а також забезпечення участі таких потерпілих, підозрюваних, обвинувачених у судовому засіданні в режимі відеоконференції, без звернення за правовою допомогою до компетентних органів держави, на території якої вони знаходяться.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання використання відеоконференцзв'язку в кримінальному провадженні України в різний час досліджували О. Александров,

Н. Ахтирська, А. Бєжанова, М. Бортун, А. Воропай, А. Гаркуша, І. Головюк, Л. Грекова, Т. Деменко, О. Захарченко, С. Криженко, Т. Матюшкова, Т. Михальчук, В. Мурадов, М. Смирнов, М. Стоянов, О. Старенький, І. Черниченко, Н. Черняк, Д. Шингарьов, Н. Шульга та інш. До цих питань свого часу зверталися і автор цієї статті, як в розрізі впровадження дистанційних процедур в кримінальний процес України, так і в контексті міжнародної правової допомоги [6; 6, С. 11, 131-138, 141, 175-176, 178].

Проведення окремих процесуальних дій, а також участь сторін, учасників кримінального провадження, інших осіб у судовому засіданні в режимі відеоконференції було предметом ряду дисертаційних досліджень. Проте, М. Смирнов [7] (це єдина дисертація з питань відеоконференції у міжнародному співробітництві під час кримінального провадження), А. Бєжанова [8, С. 85-89], І. Черниченко [9, С. 148-162], Н. Шульга [10, С. 152-165] розглядали використання режиму відеоконференцзв'язку (далі також – ВКЗ) для проведення процесуальних дій з особами лише в рамках міжнародної правової допомоги (тобто на виконання однією державою відповідного запиту іншої держави), хоча і пропонували більш широко використовувати цей режим під час міжнародного співробітництва у кримінальному судочинстві.

Зокрема, М. Смирнов, досліджував відеоконференцію як метод, яким уможливлюється надання міжнародної правової допомоги, зазначав на його використання як альтернативи тимчасовій передачі особи запитуючій державі [7, С. 80, 82] (а отже і явці іншої, викликаної особи, до запитуючої держави для допиту, пред'явлення для впізнання чи участі в інших процесуальних діях); вважав, що використання відеоконференцзв'язку розширює можливості представника запитуючої держави під час проведення відповідних процесуальних дій на території запитуваної держави в рамках міжнародної правової допомоги, «проведення процесуальних дій за допомогою ВКЗ може бути альтернативою збирання і надання доказів традиційним способом при виконанні міжнародних слідчих (судових) доручень» [7, С. 8, 91, 106, 116]. І. Черниченко також зверталася до проведення допиту осіб в режимі відеоконференцзв'язку в порядку виконання доручення з міжнародної правової допомоги, при цьому детально дослідила функціональні завдання та обов'язки уповноважених органів запитуючої та запитуваної держав при наданні-отриманні міжнародної правової допомоги у такому режимі [9, С. 157-159]. Отже, питання про можливість застосування відеоконференцзв'язку за межами традиційної активної міжнародної правової допомоги залишається недослідженим, попри зростання потреби у пришвидшенні та спрощенні проведення процесуальних дій з особами, які знаходяться за кордоном, зокрема у кримінальних провадженнях за ст. 438 КК України.

**Метою цієї статті** є з'ясування можливості проведення процесуальних дій, участі в судовому засіданні в режимі відеоконференції в кримінальному провадженні, оминаючи традиційні механізми міжнародної правової допомоги, зокрема через консульські установи України.

**Виклад основного матеріалу.** Інститут ВКЗ було впроваджено в кримінальне судочинство України досить пізно (порівняно з процесами технологізації правосуддя в інших європейських державах). Застосування відеоконференції (поряд з телефонною конференцією) при проведенні слідчої дії було вперше врегульовано в КПК України 1960 року, в новій ст. 85-1, лише у 2011 році в контексті імплементації Другого додаткового протоколу до Європейської конвенції про взаємну допомогу у кримінальних справах [11, пп. 8 п. 1 розд. I] (про побіжні процеси при цьому див. огляд, зроблений І. Черниченко [12, С. 34-49]), хоча з 2001 року відповідно до ст. 303 КПК 1960 року існувала можливість проведення відеоконференції для «проведення допиту свідка з використанням технічних засобів з іншого приміщення, у тому числі за межами приміщення суду», для забезпечення безпеки такого свідка [13, пп. 26 п. 1 розд. I] (хоча такі приклади відеоконференції автору невідомі). В КПК України 2012 року використання режиму відеоконференцзв'язку в кримінальній процесуальній діяльності було обмежено проведенням допиту, впізнання осіб чи речей у режимі відеоконференції при трансляції з іншого приміщення під час досудового розслідування (дистанційне досудове розслідування) (ст. 232), проведенням процесуальних дій у режимі відеоконференції під час судового провадження

(дистанційне судове провадження) (ст. 336, зокрема допит обвинуваченого – ч. 3 ст. 351, допитом малолітнього або неповнолітнього свідка чи потерпілого – ч. 4 ст. 354 КПК), проведенням допиту за запитом компетентного органу іноземної держави шляхом проведення відео- або телефонної конференції (ст. 567). Законодавець також вказав на те, що Кабмін України має надати пропозиції щодо технічних засобів проведення дистанційного провадження в режимі відеоконференції (тобто фактично мова йшла про створення інституційної (спеціально призначеної для потреб правосуддя) платформи відеоконференції, а не використання загальнодоступних, звичайних систем відеоконференцій).

З введенням особливого стану через COVID-19 різко зріс інтерес до розширення практики проведення процесуальних дій в режимі відеоконференції, що відбилося в законодавстві. Закон від 13 квітня 2020 року доповнив пунктом 20-5 розділ XI «Перехідні положення» КПК України, яким тимчасово, на період дії карантину, встановленого Кабінетом Міністрів України з метою запобігання поширенню на території України коронавірусної хвороби (COVID-19), розширив застосування відеоконференції при розгляді питань, віднесених до повноважень слідчого судді, суду [14]. Повномасштабне вторгнення рф на територію України, введення воєнного стану, перебування значних територій України в зоні активних бойових дій обумовили прийняття екстраординарних рішень з боку представників судової влади, зокрема спрямованих на найширше використання відеоконференцзв'язку в судових і судово-контрольних провадженнях [15], використання інших (власних) технічних засобів учасниками процесу та різних технологічних платформ для проведення судових засідань у режимі відеоконференцзв'язку [16], що в кінцевому підсумку призвело до відповідних змін в КПК України з уможливлення участі осіб у судовому засіданні в кримінальному провадженні в режимі відеоконференції поза межами приміщення суду з використанням власних технічних засобів [17]. Щобільше, КПК України був доповнений новим інструментом, близьким до режиму відеоконференцзв'язку, – дистанційною участю затриманої особи із застосуванням доступних технічних засобів відеозв'язку [18, пп. 9 п. 1] (більш детально див. коментар до розділу IX-1 КПК України [19, С. 26]). Висловлювалися пропозиції на користь запровадження дистанційної участі судді у кримінальному провадженні [20]. Видається, що це цілком укладається у відмічену тенденцію, коли розширення використання режиму відеоконференцзв'язку як тимчасової реакції на певні надзвичайні обставини (наприклад, пандемію), «можуть стати постійним явищем у міру зміни культури праці» [21, § 2], тобто незворотним процесом у розвитку юриспруденції. Така інтенсивна законотворчість, викликана насамперед практичними потребами, дозволяє пропонувати нові кроки у розвитку застосування режиму відеоконференцзв'язку у кримінальному провадженні у тому числі до транскордонних ситуацій у кримінальному провадженні, пов'язаних з іноземним елементом.

М. Смирнов [7], І. Черниченко [9, С. 156] та інші дослідники обґрунтовують законність (і допустимість як доказів відповідних показань), переваги проведення допиту особи, що знаходиться за кордоном, пред'явлення їй об'єктів для впізнання в режимі відеоконференцзв'язку лише в порядку надання іноземною державою міжнародної правової допомоги.

Проте, видається, що дистанційне кримінальне провадження не вичерпується лише традиційними механізмами міжнародної правової допомоги (виконання процесуальних дій однією державою на своїй території на запит іншої).

Міжнародне право (визначаючи функцію закордонної консульської установи з надання допомоги судовим органам своєї держави), а також законодавство ряду держав (надаючи дозвіл діяти певним чином на своїй території особам на користь іноземної юрисдикції) передбачають і правовий режим невтручання держави у процесуальні дії, які проводяться на її території уповноваженим представником іншої держави: співробітником її консульської установи чи навіть правоохоронцем, на що ми зі М. Смирновим звертали свого часу у своїх дисертаційних дослідженнях [6, С. 83; 7, С. 23].

Так, ст. 5(1)(j) Віденської конвенції про консульські зносини 1963 р. до консульських функцій відносить «передачу судових і позасудових документів або виконання судових

доручень чи доручень про збирання доказів для судів держави, що направляє, відповідно до чинних міжнародних угод або, за відсутності таких міжнародних угод, у будь-який інший спосіб, сумісний із законами та правилами держави, що приймає» [22]. Оскільки «Україна є правонаступником прав і обов'язків за міжнародними договорами Союзу РСР, які не суперечать Конституції України та інтересам республіки» [23, Ст. 7], а СРСР приєднався до цієї Конвенції на підставі Указу Президії Верховної Ради СРСР, текст Конвенції свого часу був офіційно опублікований (у № 12 «Відомостей Верховної Ради СРСР» за 1989 рік, ст. 275), видається, що ця Конвенція згідно зі ст. 9 Конституції України [24] є частиною законодавства України, а за ч. 2 ст. 1 КПК України – частиною кримінального процесуального законодавства України. Схожі до положень згаданої Конвенції норми містить і ст. 28 Консульського статуту України: про виконання консулом доручень слідчих або судових органів України щодо громадян України з додержанням процесуального законодавства України, якщо це не заборонено законами держави перебування [25]. Хоча КПК України не згадує про можливість надання слідчими чи судами таких доручень консульським установам України за кордоном для цілей кримінального провадження. Це тим більш дивно, зважаючи, що ст. 547 КПК України передбачає виконання процесуальних дій дипломатичними представництвами або консульськими установами інших держав в Україні, зокрема «одержувати на добровільній основі пояснення, речі, документи від громадян держави, яку вони представляють, а також вручати документи таким особам». Викладене дозволяє зробити висновок, що й консульські установи України за кордоном можуть діяти подібним чином, зокрема на підставі ст. 5(1)(j) Віденської конвенції про консульські зносини 1963 р.

Питання реалізації вказаної функції консульських установ України в кримінальному провадженні свого часу досліджувалося в декількох дисертаціях з питань міжнародного співробітництва під час кримінального провадження. Зокрема, Т. Гавриш звертала увагу на те, що при врученні консулом виклику громадянину України принцип добровільності не діє, явка цієї особи за викликом є обов’язковою. Проте, коли йдеться про допит особи консулом за дорученням слідчих чи судів України, то до цих осіб не можуть застосовуватися примусові заходи або погроза ними, зокрема, тому що це може бути заборонено відповідними двосторонніми чи багатосторонніми договорами про правову допомогу України з державою, де знаходиться консульська установа України [26, С. 85]. З цією позицією погоджується й А. Маланюк [27, С. 49].

В Єдиному державному реєстрі судових рішень [28] за пошуковим запитом «Консул виконує доручення слідчих або судових органів» та фільтром за критерієм «Форма судочинства: Кримінальне» нами відшукано 48 судових рішень, 45 з яких постановлено за КПК України та є ухвалами, які стосувалися стадії досудового розслідування (з розгляду клопотань про звільнення від кримінальної відповідальності [29]) стадій підготовчого провадження [30], судового розгляду і 2 – апеляційного провадження [31; 32]. Усі ухвали стосувалися громадян України.

Переважна частина ухвал стосувалася розгляду клопотань прокурорів, обвинувачених, їх захисників чи потерпілих про допит свідків, чи потерпілих через консульську установу України за кордоном. Крім того, частина ухвал стосувалася розгляду клопотань про розгляд клопотань про звільнення підозрюваного від кримінальної відповідальності (зважаючи, що письмові згоди підозрюваних на закриття провадження приходили поштою, суди вважали за необхідне, з’ясувати в режимі відеоконференцзв’язку добровільність згоди, навіть, якщо відповідні заяви підозрюваних були посвідчені консулом [33]), про проведення підготовчого судового засідання чи судового розгляду з участю потерпілого, підозрюваного чи обвинуваченого в режимі відеоконференцзв’язку. Одна ухвала стосувалася розгляду скарги потерпілого на постанову слідчого про відмову у проведені допиту свідка у режимі відеоконференцзв’язку. Зокрема, слідчий суддя зазначив, що слідчий не перевірив чи є в дипломатичному представництві та консульській установі України в ФРН представники правоохоронних органів України або інших уповноважених осіб, в повноваження яких входить

забезпечення проведення допиту свідка в режимі відеоконференції (скаржник зазначав, що в посольстві України в ФРН є постійний представник МВС України, а тому слідчий має змогу звернутися до Нацполіції України, щоб доручити проведення допиту); слідчий має право звернутися з клопотанням до слідчого судді про допит свідка, потерпілого під час досудового розслідування в судовому засіданні в режимі відеоконференції, з приміщення дипломатичного представництва або консульської установи України у ФРН, яка територіально найбільш наближена до місця проживання свідка [34].

Задовольняючи клопотання про проведення допиту громадянина України, у режимі відеоконференції через консульську установу України за кордоном чи про проведення судових засідань за участю громадянина України (потерпілого, підозрюваного чи обвинуваченого) в режимі відеоконференції з приміщення консульської установи України за кордоном, суд посилався на відповідні положення КПК України, які містять підстави й умови, порядок здійснення процесуальних дій в режимі відеоконференцзв'язку (ст.ст. 232, 336 КПК України), зважаючи, як правило, на обставину постійного проживання громадянина України за кордоном. Так, в одній з ухвал, суд зазначив: «обвинувачений … є батьком трьох неповнолітніх дітей, разом з родиною виїхав до Федеративної Республіки Німеччина, в теперішній час зареєстрований за адресою: …, втратив житло на території м. Харкова, а тому не має можливості прибути в судове засідання до суду для участі в розгляді кримінального провадження … місцезнаходження обвинуваченого є віддаленим від місця розгляду кримінального провадження, з об'єктивних причин останній не може приймати участь в розгляді кримінального провадження особисто в приміщенні суду» [30].

Окремі суди також додатково покликалися на необхідність забезпечення оперативності судового провадження та дотримання розумних строків [35]. Наприклад, Кіровський районний суд м. Дніпропетровська зазначив, що він «надає перевагу саме такому допиту, оскільки у разі звернення до компетентних органів з запитом про міжнародну правову допомогу строки виконання такого запиту є значно більшими та у такому випадку необхідно буде здійснити переклад судових документів на мову запитуваної сторони, що також потребує певного часу» [36], що вказує на прагматичний підхід суду.

Визначаючи повноваження консульських установ України в кримінальному провадженні суди посилалися на комплекс правових норм.

Зокрема, на положення Закону України «Про дипломатичну службу» в обґрунтування того, що консульська установа України (Генеральне консульство України, Консульство України, Віце-консульство України та Консульське агентство України) є одним з закордонних дипломатичних установ України (п. 6 ч. 4 ст. 5 Закону), органом дипломатичної служби, підпорядкованим Міністерству закордонних справ України (ч.ч. 1, 2 ст. 5 Закону); на те, що завданнями органів дипломатичної служби є: забезпечення захисту національних інтересів України, захист прав та інтересів громадян і юридичних осіб України за кордоном, інші завдання відповідно до законодавства України (п.п. 1, 3, 9 ст. 6 Закону).

У зв'язку з цим суди далі з'ясовували конкретні повноваження консульських установ України та їх посадових осіб за законодавством України. Зокрема, усі ухвали містять посилання на ст. 28 Консульського статуту України, відповідно до якої «Консул виконує доручення слідчих або судових органів України щодо громадян України, якщо це не заборонено законами держави перебування. Зазначені доручення виконуються з додержанням процесуального законодавства України». Хоча жодна з аналізованих ухвал не містила відповідних висновків, очевидно, що вказані посилання суди робили для обґрунтування можливості доручення консулу забезпечення проведення допиту чи судового засідання в режимі відеоконференцзв'язку.

Резолютивну частину аналізованих ухвал, як правило складали такі положення:

1) рішення допитати громадянина України свідка (підозрюваного, обвинуваченого, потерпілого) у режимі відеоконференції через консульську установу України в судовому засіданні [36; 37; 38] *або* судове засідання (підготовче судове засідання) у кримінальному провадженні здійснювати за участю громадянина України підозрюваного (обвинуваченого,

потерпілого), в режимі відеоконференції із приміщення консульської установи України з визначенням дати, часу і місця його проведення [39];

2) рішення доручити консулу України або службовій особі консульства України (здається, що правильно саме консулу):

- забезпечити проведення відеоконференції в консульській установі України з дотриманням процесуального законодавства України на визначену судом дату і час за участі особи, щодо допиту чи участі якої в судовому засіданні ухвалено рішення [35; 36; 39; 40];

- вручити громадянину України пам`ятку про процесуальні права та обов`язки свідка (підозрюваного, обвинуваченого, потерпілого), та інші документи, відповідно до вимог КПК України (в цій частині бажаним є конкретизація судом цих документів) (деякі ухвали містили також вказівку направити підписану пам'ятку на електронну адресу суду, а також вчинити інші дії, передбачені ст. 336 КПК України [35; 41]);

- встановити особу громадянина України [30, 36; 37; 42], перевірити документи, що посвідчують особу;

- перебувати поряд із громадянином України до закінчення судового засідання [30 ; 37; 39; 42].

Деякі суди додатково доручали ДП «Інформаційні судові системи» організувати використання режиму відеоконференцзв'язку консульською установою України, зокрема шляхом «внесення облікового запису на проведення відеоконференцзв`язку … суду … з консульством України та забезпечення іншої технічної, програмної та інформаційної допомоги» [29; 36; 40].

Важливими здаються також надані судами орієнтири відповідальним за виконання рішення службовим особам консульства щодо здійснення контролю за належною роботою технічних засобів, а саме щоб технічні засоби й технології забезпечували належну якість зображення і звуку, а також інформаційну безпеку [30; 37; 42]).

Уявляється правильною практика тих судів, які визначають в ухвалі не лише дату і час чергового судового засідання в режимі відеоконференцзв'язку, але й резервні (додаткові) дати таких засідань (така практика у Сихівського районного суду м. Львова), оскільки іноді такі засідання відкладаються [38]. Хоча практикується й окреме визначення дати судового засідання [36].

**Висновки.** Передбачені міжнародним правом процесуальні можливості консульських установ України за кордоном слід більш широко використовувати в кримінальному провадженні. Судова практика щодо проведення окремих процесуальних дій чи судових засідань в режимі відеоконференцзв'язку з приміщень консульських установ України видається правильною. Оскільки відповідна функція консулів передбачена Віденською конвенцією про консульські зносини, вона імплементована в Консульський статут України, відповідні дії проводяться за добровільної явки громадян України до консульської установи України, до них не застосовуються заходи примусу чи погроза з боку консульської установи України, їх проведення має відповідну правову підставу, відсутні підстави вважати, що ці дії можуть порушувати суверенітет чи незалежність держави, в якій відкрито консульську установу України [43, С. 112-113]. Той факт, що процесуальна дія / судове засідання будуть проводитися судом, а не консулом чи уповноваженою ним особою, виключає необхідність глибокої їх обізнаності з матеріалами провадження чи положеннями КПК України та інших законодавчих актів України. Очевидно, що вказаний підхід може використовуватися і слідчими. Проте не зрозумілою є функціональна готовність до цього консульських установ України.

Одним з подальших шляхів удосконалення наявної практики залучення консульських установ України до кримінальних проваджень може бути обладнання відповідних центрів відеоконференцзв'язку в консульських установах України за кордоном, уповноваження працівників цих органів зовнішніх зносин України на встановлення особи відповідних учасників кримінального провадження, забезпечення дотримання режиму відеоконференцзв'язку, передбаченого, зокрема ст.ст. 232, 336 КПК України. Для цього потрібні мінімальні зміни до КПК України, зокрема щодо доповнення ст. 547 частиною другою про те, що «2. Консульські

установи або дипломатичні представництва України в інших держав мають право за дорученням слідчого, прокурора, слідчого судді, суду одержувати на добровільній основі пояснення, речі, документи від громадян України, а також вручати документи таким особам, забезпечувати проведення допитів цих осіб, пред'явлення їм для впізнання проведення судових засідань в режимі відеоконференцзв'язку». Реєстрація дипломатичних представництв, консульських установ України в Єдиній судовій інформаційно-телекомунікаційній системі (реєстрація Електронного кабінету, реєстрація офіційної електронної адреси) [44, п. 9], уможливить їх доступ до усіх сервісів цієї Системи, у т.ч. до підсистеми відеоконференцзв'язку (у т.ч. з можливістю передачі-отримання процесуальних документів), проте з особливим статусом, як це передбачено в п. 48 Положення про порядок функціонування окремих підсистем ЄСІТС для установ попереднього ув'язнення, установ виконання покарань та медичного закладу (десь близьку думку висловлює і Н. Шульга, яка вказує на потребу уточнити в КПК України статус консулів України з повноваженнями, аналогічними до працівників судів з забезпечення проведення відеоконференції [10, С. 151]). Тому цей пункт має бути доповнений посиланням на дипломатичні представництва, консульські установи України за кордоном. Ці органи зовнішніх зносин України мають бути  не лише забезпечені відповідним обладнанням та програмним забезпеченням, але й їх працівники повинні пройти відповідну підготовку (що також можна зробити в дистанційному режимі). Однак реалізація цієї пропозиції потребує погодження з МЗС України.

Погоджуючись з А. Маланюком, що прийняттю рішення про звернення до іноземної держави про правову допомогу у кримінальному провадженні щодо громадян України слідчий, прокурор чи суд спочатку мають «виходити також з неможливості проведення конкретної процесуальної дії дипломатичним чи консульським працівником України за кордоном» [27, С. 49], вважаємо, що реалізація аналізованої консульської функції має бути правилом, а не винятком.

Подальшим напрямом дослідження розширення елементів дистанційності в кримінальному провадженні з іноземним елементом може бути проведення допиту особи, яка перебуває за межами України, пред'явлення їй об'єктів для впізнання, поза залом судового засідання в іншому приміщенні з використанням відеоконференції, участь такої особи в судовому засіданні в режимі відеоконференції поза межами приміщення суду з використанням власних технічних засобів.

Стаття підготовлена на виконання фундаментальної теми «Теоретико-правові проблеми цифровізації кримінального провадження в Україні» (№ державної реєстрації в УкрІНТЕІ: 0121U114401).

***Література:***

1. Злочини, вчинені в період повномасштабного вторгнення рф, станом на 29.11.2024. *Офіс Генерального прокурора*. URL: https://www.gp.gov.ua/storage/uploads/fb84d7fd-fc22-4a32-9e59-60d830e18dc7/warcrime-05122024ua.jpg

2. Кузьменко Ю., Коломієць Д. За воєнні злочини в Україні засуджено 133 фігурантів – Костін. *Суспільне. Новини*. URL: https://suspilne.media/868499-za-voenni-zlocini-v-ukraini-zasudzeno-133-figurantiv-kostin/

3. Ukraine Situation Flash Update #75. UNHCR Regional Bureau for Europe, 2024. 6 p. URL: https://data.unhcr.org/en/documents/details/112726

4. Кримінальний процесуальний кодекс України : Кодекс України від 13.04.2012 № 4651-VI : станом на 21 листоп. 2024 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4651-17#Text

5. Пашковський М. І. Дистанційне кримінальне правосуддя: міф чи реальність. *Вісник Верховного Суду України*. 2021. № 5. С. 36–40.

6. Пашковський М. І. Особливості доказування у кримінальних справах, пов'язаних з наданням міжнародної правової допомоги : дис. … канд. юрид. наук : 12.00.09. Київ, 2003. 224 с.

7. Смирнов М. І. Особливості надання взаємної правової допомоги у кримінальних справах з використанням методу відеоконференцзв'язку : дис. … канд. юрид. наук : 12.00.09. Одеса, 2005. 195 с.

8. Бєжанова А. В. Застосування режиму відеоконференції у кримінальному судочинстві : дис. … д-ра філософії в галузі права : 081. Одеса, 2021. 267 с.

9. Черниченко І. В. Застосування відеоконференції у кримінальному провадженні України : дис. … канд. юрид. наук : 12.00.09. Київ, 2014. 289 с.

10. Шульга Н. В. Проведення процесуальних дій у режимі відеоконференції у кримінальному провадженні : дис. … канд. юрид. наук : 12.00.09. Київ, 2019. 208 с. URL: http://elar.naiau.kiev.ua/jspui/handle/123456789/14716

11. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України у зв'язку з ратифікацією Другого додаткового протоколу до Європейської конвенції про взаємну допомогу у кримінальних справах : Закон України від 16.06.2011 № 3529-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3529-17/ed20110616#Text

12. Черниченко І. В. Застосування відеоконференції у кримінальному провадженні України : теорія і практика : монографія / ред. О. П. Кучинська. Київ : Алерта, 2015. 272 с.

13. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України : Закон України від 13.01.2000 № 1381-XIV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1381-14/ed20000113#Text

14. Про внесення зміни до пункту 20-5 розділу XI "Перехідні положення" Кримінального процесуального кодексу України щодо особливостей судового контролю за дотриманням прав, свобод та інтересів осіб у кримінальному провадженні та розгляду окремих питань під час судового провадження на період дії карантину, встановленого Кабінетом Міністрів України з метою запобігання поширенню коронавірусної хвороби (С : Закон України від 13.04.2020 № 558-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/558-20#Text

15. Рекомендації РСУ щодо роботи судів в умовах воєнного стану : від 02.03.2022. URL: http://rsu.gov.ua/ua/news/usim-sudam-ukraini-rsu-opublikuvala-rekomendacii-sodo-rooti-sudiv-v-umovah-voennogo-stanu

16. Щодо окремих питань здійснення кримінального провадження в умовах воєнного стану : лист Голови Касац. кримін. суду у складі Верхов. Суду від 03.03.2022 № 1/0/2-22. URL: https://supreme.court.gov.ua/userfiles/media/new_folder_for_uploads/supreme/war/Inform_lyst_2022_03_03.pdf

17. Про внесення змін до Кримінального процесуального кодексу України щодо забезпечення поетапного впровадження Єдиної судової інформаційно-комунікаційної системи : Закон України від 23.02.2024 № 3604-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3604-20#Text

18. Про внесення змін до Кримінального процесуального кодексу України щодо удосконалення окремих положень досудового розслідування в умовах воєнного стану : Закон України від 27.07.2022 № 2462-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2462-20#Text

19. Особливий режим досудового розслідування, судового розгляду в умовах воєнного стану: науково-практичний коментар Розділу IX-1 Кримінального процесуального кодексу України. Видання 4. Електронне видання. Станом на 30 грудня 2022. / І. Гловюк та ін. Дніпро-Львів-Одеса-Харків, 2022. 82 с. URL: https://www.researchgate.net/publication/366684199_Glovuk_I_Drozdov_O_Teteratnik_G_Fomina_T_Rogalska_V_Zavtur_V_Osoblivij_rezim_dosudovogo_rozsliduvanna_sudovogo_rozgladu_v_umovah_voennogo_stanu_naukovo-prakticnij_ komentar_Rozdilu_IX-1_Kriminalnogo_pr

20. Глинська Н. В., Клепка Д. І. До питання дистанційної участі судді у кримінальному провадженні: pros and cons. *Human rights and public governance in modern conditions* : Scientific monograph. Riga, Latvia, 2023. P. 111–138. URL: https://doi.org/10.30525/978-9934-26-320-0-7

21. Laux J., Kröger M. Videoconferencing in Proceedings. *Max Planck Encyclopedias of International Law*. 2022. URL: https://opil.ouplaw.com/display/10.1093/law-mpeipro/e3732.013.3732/law-mpeipro-e3732

22. Vienna Convention on Consular Relations : of 24.04.1963. URL: https://legal.un.org/ilc/texts/instruments/english/conventions/9_2_1963.pdf

23. Про правонаступництво України : Закон України від 12.09.1991 № 1543-XII : станом на 5 жовт. 1991 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1543-12#Text

24. Конституція України : від 28.06.1996 № 254к/96-ВР : станом на 1 січ. 2020 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text

25. Про Консульський статут України : Указ Президента України від 02.04.1994 № 127/94 : станом на 21 трав. 2002 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/127/94#Text

26. Гавриш Т. С. Проблеми допустимості доказів, отриманих в ході міжнародної правової допомоги в кримінальних справах : автореф. дис. … канд. юрид. наук : 12.00.09. Харків, 2004. 156 с.

27. Маланюк А. Г. Провадження у кримінальних справах, пов'язане з міжнародними відносинами, за законодавством України : автореф. дис. … канд. юрид. наук : 12.00.09. Львів, 2004. 237 с.

28. Головна. *Єдиний державний реєстр судових рішень*. URL: https://reyestr.court.gov.ua/

29. Ухвала від 22.04.2019 у справі № 191/1366/19, Синельниківський міськрайонний суд Дніпропетровської області. URL: https://reyestr.court.gov.ua/Review/81344263

30. Ухвала від 31.10.2023 у справі № 643/1359/20, Октябрський районний суд м. Полтави. URL: https://reyestr.court.gov.ua/Review/114571246

31. Ухвала від 31.07.2024 у справі № 171/1798/19, Дніпровський апеляційний суд. URL: https://reyestr.court.gov.ua/Review/120830900

32. Ухвала від 21.10.2024 у справі № 711/4605/24, Черкаський апеляційний суд. URL: https://reyestr.court.gov.ua/Review/122461452

33. Ухвала від 30.06.2021 у справі № 359/5500/21, Бориспільський міськрайонний суд Київської області. URL: https://reyestr.court.gov.ua/Review/98354652

34. Ухвала від 05.05.2018 у справі № 727/4424/18, Шевченківський районний суд м. Чернівців. URL: https://reyestr.court.gov.ua/Review/74186431

35. Ухвала від 26.06.2023 у справі № 464/1161/22, Сихівський районний суд м. Львова. URL: https://reyestr.court.gov.ua/Review/111854820

36. Ухвала від 16.03.2021 у справі № 203/4815/20, Кіровський районний суд м. Дніпропетровська. URL: https://reyestr.court.gov.ua/Review/95544388

37. Ухвала від 05.01.2021 у справі № 208/2094/18, Заводський районний суд м. Дніпродзержинська. URL: https://reyestr.court.gov.ua/Review/95612313

38. Ухвала від 26.07.2023 у справі № 464/1161/22, Сихівський районний суд м. Львова. URL: https://reyestr.court.gov.ua/Review/112474256

39. Ухвала від 12.07.2024 у справі № 991/5786/23, Вищий антикорупційний суд. URL: https://reyestr.court.gov.ua/Review/120514774

40. Ухвала від 04.10.2021 у справі № 382/1118/21, Яготинський районний суд Київської області. URL: https://reyestr.court.gov.ua/Review/100076341

41. Ухвала від 09.05.2023 у справі № 464/1120/21, Сихівський районний суд м. Львова. URL: https://reyestr.court.gov.ua/Review/110785160

42. Ухвала від 13.02.2024 у справі № 639/5437/20, Ленінський районний суд м. Харкова. URL: https://reyestr.court.gov.ua/Review/116932112

43. Сизоненко А. С. Використання доказів, отриманих на території інших країн, в кримінальному процесі України : автореф. дис. … канд. юрид. наук : 12.00.09. Київ, 2004. 220 с.

44. Про затвердження Положення про порядок функціонування окремих підсистем Єдиної судової інформаційно-телекомунікаційної системи : Рішення Вищ. ради правосуддя 17 серп. 2021 р. № 1845/0/15-21 від 17.08.2021 № 1845/0/15-21 : станом на 5 верес. 2024 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1845910-21#Text

***References:***

1. Office of the Prosecutor General. (2024). Zlochyny, vchyneni v period povnomasshtabnoho vtorhnennia rf, stanom na 29.11.2024 [Crimes committed during the period of full-scale invasion of RF as of November 29, 2024]. Retrieved from https://www.gp.gov.ua/storage/uploads/7e713e77-62c1-4077-96b1-0fa567367980/warcrime-29112024ua.jpg [in Ukrainian].

2. Kuzmenko, Yu., & Kolomiiets, D. (2024). Za voienni zlochyny v Ukraini zasudzheno 133 fihurantiv – Kostin [133 defendants were convicted of war crimes in Ukraine - Kostin]. Suspilne. Novyny – Public. News. Retrieved from https://suspilne.media/868499-za-voenni-zlocini-v-ukraini-zasudzeno-133-figurantiv-kostin/ [in Ukrainian].

3. UNHCR Regional Bureau for Europe. (2024). Ukraine Situation Flash Update #75. Retrieved from https://data.unhcr.org/en/documents/details/112726

4. Kryminalnyi protsesualnyi kodeks Ukrainy [Criminal Procedure Code of Ukraine]. (2012, April 13). Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy – Bulletin of Verkhovna Rada of Ukraine. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4651-17#Text [in Ukrainian].

5. Pashkovskyi, M.I. (2021). Dystantsiine kryminalne pravosuddia: mif chy realnist [Remote criminal justice: myth or reality]. Visnyk Verkhovnoho Sudu Ukrainy – Bulletin of the Supreme Court of Ukraine, 5, 36-40 [in Ukrainian].

6. Pashkovskyi, M.I. (2003). Osoblyvosti dokazuvannia u kryminalnykh spravakh, poviazanykh z nadanniam mizhnarodnoi pravovoi dopomohy [Features of evidence in criminal cases related to international legal assistance]. Candidate's thesis. Kyiv [in Ukrainian].

7. Smyrnov, M.I. (2005). Osoblyvosti nadannia vzaiemnoi pravovoi dopomohy u kryminalnykh spravakh z vykorystanniam metodu videokonferentszviazku [Features of mutual legal assistance in criminal cases using videoconferencing]. Candidate's thesis. Odesa [in Ukrainian].

8. Biezhanova, A.V. (2021). Zastosuvannia rezhymu videokonferentsii u kryminalnomu sudochynstvi [Application of videoconferencing in criminal proceedings]. Doctor's thesis. Odesa [in Ukrainian].

9. Chernychenko, I.V. (2014). Zastosuvannia videokonferentsii u kryminalnomu provadzhenni Ukrainy [Application of videoconferencing in criminal proceedings of Ukraine]. Candidate's thesis. Kyiv [in Ukrainian].

10 Shulha, N.V. (2019). Provedennia protsesualnykh dii u rezhymi videokonferentsii u kryminalnomu provadzhenni [Conducting procedural actions in videoconference mode in criminal proceedings]. Candidate's thesis. Kyiv. Retrieved from http://elar.naiau.kiev.ua/jspui/handle/123456789/14716 [in Ukrainian].

11. Zakon Ukrainy "Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy u zviazku z ratyfikatsiieiu Druhoho dodatkovoho protokolu do Yevropeiskoi konventsii pro vzaiemnu dopomohu u kryminalnykh spravakh" [Law of Ukraine "On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine in Connection with the Ratification of the Second Additional Protocol to the European Convention on Mutual Assistance in Criminal Matters"]. (2011, June 16). Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3529-17/ed20110616#Text [in Ukrainian].

12. Chernychenko, I.V. (2015). Zastosuvannia videokonferentsii u kryminalnomu provadzhenni Ukrainy: teoriia i praktyka [Application of videoconferencing in criminal proceedings of Ukraine: theory and practice]. O.P. Kuchynska (Ed.). Kyiv: Alerta [in Ukrainian].

13. Zakon Ukrainy "Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy" [Law of Ukraine "On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine"]. (2000, January 13). Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1381-14/ed20000113#Text [in Ukrainian].

14. Zakon Ukrainy "Pro vnesennia zminy do punktu 20-5 rozdilu XI "Perekhidni polozhennia" Kryminalnoho protsesualnoho kodeksu Ukrainy shchodo osoblyvostei sudovoho kontroliu za dotrymanniam prav, svobod ta interesiv osib u kryminalnomu provadzhenni ta rozghliadu okremykh pytan pid chas sudovoho provadzhennia na period dii karantynu" [Law of Ukraine "On Amendments to Clause 20-5 of Section XI "Transitional Provisions" of the Criminal Procedure Code of Ukraine regarding the peculiarities of judicial control over the observance of rights, freedoms and interests of persons in criminal proceedings and consideration of certain issues during court proceedings for the period of quarantine"]. (2020, April 13). Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/558-20#Text [in Ukrainian].

15. Rekomendatsii RSU shchodo roboty sudiv v umovakh voiennoho stanu [Recommendations of the Council of Judges of Ukraine on the work of courts under martial law]. (2022, March 2). Retrieved from http://rsu.gov.ua/ua/news/usim-sudam-ukraini-rsu-opublikuvala-rekomendacii-sodo-rooti-sudiv-v-umovah-voennogo-stanu [in Ukrainian].

16. Council of Judges of Ukraine. (2022, March 3). Shchodo okremykh pytan zdiisnennia kryminalnoho provadzhennia v umovakh voiennoho stanu [Regarding certain issues of criminal proceedings under martial law]. Retrieved from https://supreme.court.gov.ua/userfiles/media/new_folder_for_uploads/supreme/war/Inform_lyst_2022_03_03.pdf [in Ukrainian].

17. Zakon Ukrainy "Pro vnesennia zmin do Kryminalnoho protsesualnoho kodeksu Ukrainy shchodo zabezpechennia poetapnoho vprovadzhennia Yedynoi sudovoi informatsiino-komunikatsiinoi systemy" [Law of Ukraine "On Amendments to the Criminal Procedure Code of Ukraine to ensure the phased implementation of the Unified Judicial Information and Communication System"]. (2024, February 23). Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3604-20#Text [in Ukrainian].

18. Zakon Ukrainy "Pro vnesennia zmin do Kryminalnoho protsesualnoho kodeksu Ukrainy shchodo udoskonalennia okremykh polozhen dosudovoho rozsliduvannia v umovakh voiennoho stanu" [Law of Ukraine "On Amendments to the Criminal Procedure Code of Ukraine to improve certain provisions of pre-trial investigation under martial law"]. (2022, July 27). Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2462-20#Text [in Ukrainian].

19. Hloviuk, I., et al. (2022). Osoblyvyi rezhym dosudovoho rozsliduvannia, sudovoho rozghliadu v umovakh voiennoho stanu [Special regime of pre-trial investigation, trial under martial law] (4th ed.). Dnipro-Lviv-Odesa-Kharkiv. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/366684199_Glovuk_I_Drozdov_O_Teteratnik_G_Fomina_T_Rogalska_V_Zavtur_V_Osoblivij_rezim_dosudovogo_rozsliduvanna_sudovogo_rozgladu_v_umovah_voennogo_stanu_naukovo-prakticnij_komentar_Rozdilu_IX-1_Kriminalnogo_pr [in Ukrainian].

20. Hlynska, N.V., & Klepka, D.I. (2023). Do pytannia dystantsiinoi uchasti suddi u kryminalnomu provadzhenni: pros and cons [On the issue of remote participation of a judge in criminal proceedings: pros and cons]. Human rights and public governance in modern conditions. (pp. 111-138). Riga, Latvia. https://doi.org/10.30525/978-9934-26-320-0-7 [in Ukrainian].

21. Laux, J., & Kröger, M. (2022). Videoconferencing in Proceedings. Max Planck Encyclopedias of International Law. Retrieved from https://opil.ouplaw.com/display/10.1093/law-mpeipro/e3732.013.3732/law-mpeipro-e3732

22. Vienna Convention on Consular Relations. (1963, April 24). Retrieved from https://legal.un.org/ilc/texts/instruments/english/conventions/9_2_1963.pdf

23. Zakon Ukrainy "Pro pravonastupnytstvo Ukrainy" [Law of Ukraine "On Succession of Ukraine"]. (1991, September 12). Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy – Bulletin of Verkhovna Rada of Ukraine. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1543-12#Text [in Ukrainian].

24. Konstytutsiia Ukrainy [Constitution of Ukraine]. (1996, June 28). Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy – Bulletin of Verkhovna Rada of Ukraine. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text [in Ukrainian].

25. Konsulskyi statut Ukrainy [Consular Statute of Ukraine]. (1994, April 2). Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/127/94#Text [in Ukrainian].

26. Havrysh, T.S. (2004). Problemy dopustymosti dokaziv, otrymanykh v khodi mizhnarodnoi pravovoi dopomohy v kryminalnykh spravakh [Problems of admissibility of evidence obtained during international legal assistance in criminal cases]. Extended abstract of candidate's thesis. Kharkiv [in Ukrainian].

27. Malaniuk, A.H. (2004). Provadzhennia u kryminalnykh spravakh, poviazane z mizhnarodnymy vidnosynamy, za zakonodavstvom Ukrainy [Proceedings in criminal cases related to international relations under the legislation of Ukraine]. Extended abstract of candidate's thesis. Lviv [in Ukrainian].

28. Yedynyi derzhavnyi reiestr sudovykh rishen [Unified State Register of Court Decisions]. (n.d.). Retrieved from https://reyestr.court.gov.ua/ [in Ukrainian].

29. Synelnykivskyi District Court of Dnipropetrovsk Region. (2019). Court decision No. 191/1366/19. Retrieved from https://reyestr.court.gov.ua/Review/81344263 [in Ukrainian].

30. Oktiabrskyi District Court of Poltava. (2023). Court decision No. 643/1359/20. Retrieved from https://reyestr.court.gov.ua/Review/114571246 [in Ukrainian].

31. Dniprovskyi Court of Appeal. (2024). Court decision No. 171/1798/19. Retrieved from https://reyestr.court.gov.ua/Review/120830900 [in Ukrainian].

32. Cherkasy Court of Appeal. (2024). Court decision No. 711/4605/24. Retrieved from https://reyestr.court.gov.ua/Review/122461452 [in Ukrainian].

33. Boryspil City District Court of Kyiv Region. (2021). Court decision No. 359/5500/21. Retrieved from https://reyestr.court.gov.ua/Review/98354652 [in Ukrainian].

34. Shevchenkivskyi District Court of Chernivtsi. (2018). Court decision No. 727/4424/18. Retrieved from https://reyestr.court.gov.ua/Review/74186431 [in Ukrainian].

35. Sykhivskyi District Court of Lviv. (2023). Court decision No. 464/1161/22. Retrieved from https://reyestr.court.gov.ua/Review/111854820 [in Ukrainian].

36. Kirovskyi District Court of Dnipropetrovsk. (2021). Court decision No. 203/4815/20. Retrieved from https://reyestr.court.gov.ua/Review/95544388 [in Ukrainian].

37. Zavodskyi District Court of Dniprodzerzhynsk. (2021). Court decision No. 208/2094/18. Retrieved from https://reyestr.court.gov.ua/Review/95612313 [in Ukrainian].

38. Sykhivskyi District Court of Lviv. (2023). Court decision No. 464/1161/22. Retrieved from https://reyestr.court.gov.ua/Review/112474256 [in Ukrainian].

39. High Anti-Corruption Court. (2024). Court decision No. 991/5786/23. Retrieved from https://reyestr.court.gov.ua/Review/120514774 [in Ukrainian].

40. Yahotynskyi District Court of Kyiv Region. (2021). Court decision No. 382/1118/21. Retrieved from https://reyestr.court.gov.ua/Review/100076341 [in Ukrainian].

41. Sykhivskyi District Court of Lviv. (2023). Court decision No. 464/1120/21. Retrieved from https://reyestr.court.gov.ua/Review/110785160 [in Ukrainian].

42. Leninskyi District Court of Kharkiv. (2024). Court decision No. 639/5437/20. Retrieved from https://reyestr.court.gov.ua/Review/116932112 [in Ukrainian].

43. Syzonenko, A.S. (2004). Vykorystannia dokaziv, otrymanykh na terytorii inshykh krain, v kryminalnomu protsesi Ukrainy [Use of evidence obtained in the territory of other countries in the criminal process of Ukraine]. Extended abstract of candidate's thesis. Kyiv [in Ukrainian].

44. Polozhennia pro poriadok funktsionuvannia okremykh pidsystem Yedynoi sudovoi informatsiino-telekomunikatsiinoi systemy [Regulations on the functioning of certain subsystems of the Unified Judicial Information and Telecommunication System]. (2021, August 17). Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1845910-21#Text [in Ukrainian].

*УДК: 342.9*

*https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-5(5)-300-306*

**Присяжнюк Олександр Анатолійович** докторант, Харківський національного університету внутрішніх справ, кандидат юридичних наук, https://orcid.org/0009-0000-3178-6809

## ДИСКРЕЦІЙНІ ПОВНОВАЖЕНЬ ПРАВООХОРОННИХ ОРГАНІВ НА ОКРЕМИХ СТАДІЯХ АДМІНІСТРАТИВНОЇ ПРОЦЕДУРИ

**Анотація.** Результативність та ефективність діяльності правоохоронних органів є одним із показників правової держави**.** У зв'язку з цим виникає потреба в деталізації їх повноважень. Їх діяльність має бути чіткою і прозорою, та належним чином врегульовані правовими актами. Вирішення такого завдання досягається в тому числі і через адміністративні процедури, які мають не лише забезпечити охорону та реалізацію прав людини, а й зменшити перепони бюрократичного характеру. У роботі автор ставить за мету дослідження наявності дискреційних повноважень та їх меж на стадії оскарження адміністративного акту та на стадії його виконання, підкреслюючи їх значення для виконання поставлених завдань перед органом.

Доцільно відзначити, що на зазначених стадіях розгляду адміністративної процедури наявно достатньо можливостей щодо застосування адміністративного розсуду. Дискреція можлива на різних етапах цих стадій. Відтак, законодавець визначивши загальний механізм розгляду адміністративних процедур, намагається віднайти баланс між правами та інтересами особи і забезпеченням законності в усіх сферах суспільного життя. При цьому, цей баланс досягається завдяки оцінці пріоритетних цілей та можливості застосування адміністративним органом дискреційних повноважень. Безперечно, доцільність прийняття того чи іншого рішення має ґрунтуватися на аналізі положень чинного законодавства, статусу особи і бути не лише доцільним, але й економічно обґрунтованим. А також базуватися на принципах реалізації адміністративних процедур. До того ж, внутрішня структура адміністративної процедури, що поділена на певні етапи та процесуальні дії дозволяє в повній мірі відслідкувати види дискреційних повноважень адміністративного органу, які визначені межами їх повноваженням та процедурними гарантіями. Слід зважати, що за будь-якого розуміння, діяльність адміністративного органу націлена, насамперед, на позитивне вирішення справи. При цьому, складний порядок вирішення адміністративних процедур застосовується як виключення, для можливості прийняття законного та об'єктивного акту.

**Ключові слова:** адміністративна процедура, адміністративний розсуд, дискреційні повноваження, стадія адміністративної процедури, ініціювання справи, правоохоронні органи, стадія оскарження, стадія виконання.

**Prysiazhnyuk Oleksandr Anatoliyovych** Candidate of Jurisprudence, Doctoral student, Kharkiv National University of Internal Affairs, https://orcid.org/0009-0000-3178-6809

## DISCRETIONARY POWERS OF LAW ENFORCEMENT BODIES AT CERTAIN STAGES OF THE ADMINISTRATIVE PROCEDURE

**Abstract.** The effectiveness and efficiency of law enforcement agencies is one of the indicators of the rule of law. In this connection, there is a need to detail their powers. Their activities must be clear and transparent, and properly regulated by legal acts. The solution of such a task is achieved, including, through administrative procedures, which should not only ensure the protection and realization of human rights, but also reduce obstacles of a bureaucratic nature. In the work, the author sets the goal of researching the presence of discretionary powers and their limits at the stage of appeal of an administrative act and at the stage of its implementation, emphasizing their importance for the performance of tasks before the body.

It is appropriate to note that there are sufficient opportunities for the application of administrative discretion at the specified stages of consideration of the administrative procedure. Discretion is possible at different stages of these stages. Therefore, the legislator, having determined the general mechanism for consideration of administrative procedures, tries to find a balance between the rights and interests of the individual and ensuring legality in all spheres of public life. At the same time, this balance is achieved thanks to the assessment of priority goals and the possibility of applying discretionary powers by the administrative body. Undoubtedly, the expediency of making this or that decision should be based on the analysis of the provisions of the current legislation, the status of the person and be not only expedient, but also economically justified. And also be based on the principles of implementation of administrative procedures. In addition, the internal structure of the administrative procedure, which is divided into certain stages and procedural actions, allows to fully monitor the types of discretionary powers of the administrative body, which are determined by the limits of their powers and procedural guarantees. It should be taken into account that, according to any understanding, the activity of the administrative body is primarily aimed at a positive resolution of the case. At the same time, the complex procedure for solving administrative procedures is used as an exception, for the possibility of adopting a legal and objective act.

**Keywords:** administrative procedure, administrative discretion, discretionary powers, stage of administrative procedure, initiation of the case, law enforcement agencies, appeal stage, execution stage.

**Постановка проблеми**. Діяльність будь-якого суб'єкта владних повноважень, який діє в правовій площині, суворо регламентована чинними правовими нормами. При цьому слід зважати, що перелік адміністративних органів, що реалізують адміністративні процедури досить значний. Так само існує і велика кількість самих адміністративних процедур, які мають різний суб'єктний склад, завдання та порядок вирішення. Звичайно, правоохоронні органи діють у межах своїх повноважень, однак законодавець не може досконально регламентувати процедуру. Тому наявність можливості застосування адміністративного розсуду у кожному конкретному випадку дозволяє говорити про досягнення бажаного результату реалізації адміністративних процедур.

**Аналіз останніх досліджень.** Слід зазначити, що питання пов'язані з дослідженням інституту адміністративних процедур стало предметом дослідження багатьох науковців. Наприклад, різні пропозиції щодо удосконалення чинного законодавства пропонували В.Б. Авер'янов, А.Т. Комзюк, В. М. Бевзенко, О.М. Бандурка, Т.О. Коломоєць, Я.Б. Михайлюк, М.О. Миколенко та ін. Однак питання щодо визначення меж дискреційних повноважень в адміністративній процедурі у діяльності правоохоронних органів поки що залишаються недостатньо дослідженими і потребує пошуку шляхів розв'язання.

**Мета дослідження.** Стаття буде присвячена дослідженню одну із стадій адміністративної процедури з метою встановлення наявності дискреційних повноважень у правоохоронного органу, а також визначенню їх дискреції на кожному з етапів зазначеної стадії адміністративної процедури.

**Виклад основного матеріалу.** Насамперед, слід зазначити, адміністративна процедура посідає цілком обґрунтоване самостійне місце в адміністративно-процесуальній діяльності і його не слід ототожнювати з категорією «адміністративний процес». Вона виступає початковою формою урегульованості в діяльності відповідних органів, що за наявності об'єктивної необхідності може перетворитися на більш впорядковану форму, яка має назву «процес». Отже, можна зробити висновок, що адміністративна процедура і адміністративний процес є пов'язаними, близькими, але самостійними правовими поняттями, що співвідносяться як частина та ціле [1, с. 694]. При цьому, адміністративні процедури можуть слугувати:

- правовому захисту конкретних зачеплених ними осіб;
- покращенню підстав для прийняття адміністративних рішень;
- представленню інтересів ширшого кола учасників;
- інформуванню й активізації громадськості;

- спрощенню публічно-адміністративної діяльності завдяки утворенню рутинної практики;
- кращому узгодженню позицій між відповідними органами публічної адміністрації [2, с. 420].

Безперечно, кожна процедура має свою внутрішню будову, включаючи в себе стадії, які являються первинними складовими адміністративної процедури, етапи та процесуальні дії, що об'єднанні спільною метою та спрямовані на досягнення певного результату. Однак, серед науковців не було єдиного підходу щодо визначення видів стадій адміністративних процедур. Так, С. Вітвіцький, досліджуючи контрольні процедури, виокремлює наступні стадії державного контролю діяльності публічної адміністрації:

1) стадія підготовки, у межах якої збирається інформація про фактичний стан діяльності публічної адміністрації, розробляється план проведення контрольних заходів, їх ресурсного забезпечення, визначаються напрями взаємодії між суб'єктами контрольної діяльності, проводяться необхідні підготовчі дії (готуються документи, направляються запити тощо);

2) аналітична стадія, під час якої встановлюється відповідність діяльності публічної адміністрації, що піддана контролю, чинному законодавству. У межах цієї стадії порівнюється реальний стан справ із правилами, встановленими чинним законодавством;

3) стадія прийняття рішення підготовки акта, висновку тощо) за результатами аналітичної діяльності, доведення його до адресата;

4) стадія перевірки виконання рішення, під час якої визначається ступінь виконання правових вимог, передбачених у рішенні [3, с. 202–203]. В той же час, відповідно до положень чинного законодавства доцільно виокремити наступні стадії адміністративної процедури:

1. стадія порушення (ініціювання) адміністративної справи;
2. стадія розгляду справи й прийняття по ній рішення (адміністративного акта);
3. стадія оскарження адміністративного акта і перегляд справи (факультативна стадія);
4. стадія виконання адміністративного акта [4].

В даній статті хотілося б зупинитися на дослідженні саме останніх стадій. Отже, за будь-якого розуміння структури адміністративної процедури весь науковий потенціал юридичної науки визначають оскарження, як факультативну стадію. При цьому не моє супереч і щодо того факту, що вона використовується лише в окремих процедурах. Так, наприклад, перегляд рішення в справі в більшості реєстраційно-дозвільних проваджень не відбувається, а лише збираються необхідні документи для реєстрації й передаються на новий розгляд [5, с. 128]. Крім того, слід мати на увазі, що прийняття адміністративного акту часто є кінцевою метою адміністративної процедури, адже не кожен акт потребує окремої стадії виконання рішення [6, с. 269].

Разом з тим слід зважати, що діяльність правоохоронних органів має процедурний характер, що складається зі спеціально встановлених юридичних процедур. Порушення посадовими особами правоохоронних органів установлених процедур можуть мати істотний характер порушення положень процесуального законодавства. Усі процедури правоохоронного призначення є формально визначеними та мають протокольну форму закріплення [7, с. 42–43].

Слід зважати, що стадія оскарження реалізується при сукупності декількох складників, а саме;

- наявності права на оскарження у особи;
- дотримання процесуальних строків подання скарги;
- дотримання процедури оскарження (вимог до змісту та форми скарги, порядку подачі).

Безперечно, оскарження виступає гарантованим державою способом захисту особою своїх прав та інтересів. Ця стадія так само як і попередні має свою внутрішню будову і складається з наступних етапів:

- порушення (початок) провадження;
- підготовка справи до розгляду;
- розгляд скарги та винесення рішення по ній.

При цьому, якщо аналізувати діяльність адміністративного органу на даній стадії слід зауважити, що проявляється незначний вияв дискреційних повноважень суб'єкта. Так, насамперед, суб'єкт розгляду скарги використовуючи власний розсуд наділений правом утворення комісії з розгляду скарг. До складу такої комісії крім посадових осіб адміністративного органу, можуть включатися представники інститутів громадянського суспільства у кількості, що не перевищує третини її загального складу. Проте, слід зважати і на виключення. Законодавець закріплює чіткий обов'язок утворення такої комісії, коли скарга з певних причин розглядається органом, який виніс рішення, що стало предметом оскарження при відсутності адміністративного органу вищого рівня [4]. Ознаки дискреції можуть проявлятися і при вирішенні питання щодо можливості поновлення строків на подачу скарги, пропущених з поважних причин.

Безумовно, прояви дискреційних повноважень правоохоронних органів мають своє виявлення і на етапі підготовки справи до розгляду. Ми не будемо повторно зупинятися на значущості цього етапу для адміністративної процедури, а лиш зауважимо, що «суб'єкт розгляду скарги може самостійно вчиняти необхідні процедурні дії або вимагати від відповідного адміністративного органу вчинення певних процедурних дій (витребування документів, опитування свідків, заслуховування учасників адміністративного провадження, вчинення інших процедурних дій) та надсилання йому додаткових матеріалів» [4]. До таких процесуальних дій можна віднести, наприклад: витребування необхідних доказів у відповідних суб'єктів владних повноважень; огляд цих доказів; залучення інших учасників справи, пояснення яких можуть вплинути на винесення рішення; об'єднати в одне провадження декілька скарг; обрання способу інформування учасників провадження про можливість вирішення спору шляхом примирення, тощо.

Крім того, дискреційні повноваження в певній мірі можуть реалізовуватися через можливість прийняття рішення за наслідками розгляду скарги. Так, адміністративний орган має можливість прийняти наступні рішення:

1) задовольнити скаргу і скасувати адміністративний акт, що оскаржується. При цьому, мова може йти про припинення вчинення адміністративним органом певної дії; визнання дії адміністративного органу протиправною та усунення її наслідків; виконання адміністративним органом іншої дії, на яку особа має право і яка не була виконана на її вимогу; визнати бездіяльність адміністративного органу протиправною та зобов'язання вчинити певні дії;

2) задовольнити скаргу і визнати протиправним адміністративний акт та скасувати адміністративний акт чи окремих його положень; визнати протиправним виконаний адміністративний акт чи окремих його положень, що призвело до настання незворотних правових наслідків;

3) відмови в задоволені скарги і залишити адміністративний акт без змін;

4) прийняти рішення про відкликання або визнання недійсним адміністративного акта для відновлення законності та/або захисту публічних інтересів у випадках та порядку, встановлених законом [4].

Разом з тим, слід мати на увазі, що прийняття нового акту на стадії оскарження адміністративного акту можливе за умови, якщо усунення порушення не потребує додаткових процедурних дій, суб'єкт розгляду скарги, який має повноваження щодо вирішення справи по суті, зобов'язаний самостійно прийняти відповідний адміністративний акт. В будь-якому випадку діяльність адміністративного органу має бути спрямована на відновлення порушених прав, свобод чи законного інтересу особи, а також усунення негативних наслідків, відшкодування матеріальної шкоди [4].

Заключною, але не менш важливою є й стадія виконання адміністративного акту. Вона має велике процесуальне значення, оскільки своєчасне й точне виконання рішення забезпечує ефективність і сприяє досягненню мети механізму розгляду адміністративних процедур. Суть цієї стадії полягає в кінцевій реалізації винесеного в справі рішення. При цьому, В. Авер'янов наголошуючи на важливісті цієї стадії, зазначає, що без неї все провадження в справі фактично втрачає сенс, стає пустою формальністю [8, с. 488].

Разом з тим, аналіз норм Закону України «Про адміністративну процедуру» дозволяє стверджувати, що механізм виконання адміністративних актів висвітлюється в загальних положеннях. Все це свідчить проте, що деталізація виконання адміністративного акту, насамперед, залежить від його виду і регулюється рядом інших законодавчих актів. Це і Закон України «Про органи та осіб, які здійснюють примусове виконання судових рішень і рішень інших органів», КУпАП та ряд підзаконних нормативних актів, що регулюють діяльність певних правоохоронних органів.

З іншого боку слід мати на увазі, що для окремих процедур стадія виконання може носити виключно факультативний характер. Адже позитивне вирішення заяви особи може стати підставою для припинення процесуальних правовідносин між особою та адміністративним органом. Інакше кажучи, якщо ж кінцевим результатом процедури є адміністративний акт позитивного характеру (рішення було прийнято на користь особи), і для його реалізації не вимагається вчинення дій відповідними органами, то такі акти зазвичай виконуються ipso jure [9, с. 428]. І, навпаки, для окремих процедур стадія виконання є обов'язковою, оскільки існує неухильна потреба в контролі за виконанням адміністративного акту. Наприклад, процедура притягнення до адміністративної відповідальності особи дозволяє забезпечити реалізацію принципу невідворотності покарання.

Продовжуючи далі зазначимо, що в останній стадії провадження, виконанні прийнятого рішення у справі, Е. Ф. Демський виділяє такі процесуальні етапи:

1) звернення рішення (постанови) до виконання;

2) безпосереднє виконання;

3) повернення виконання [5, с. 129].

Також доцільно звернути увагу, що положення Закону дозволяє стверджувати про кілька можливих видів (способів) виконання адміністративних актів. Перш за все, залежно від суб'єкта можливе його виконання адміністративним органом, який прийняв адміністративний акт, іншим адміністративним органом, якому акт передається на виконання (наприклад, Державною виконавчою службою), або самою особою, на користь якої адміністративний акт прийнятий. Останнє стосується випадків, коли виконання адміністративного акта не потребує додаткових дій адміністративних органів, що також можна розглядати як критерій для виділення видів виконання [10, ст. 40].

Якщо говорити про наявність розсуду в адміністративного органу, то слід відзначити, що прояв дискреції можливий і на цій стадії. Насамперед, на початкову етапі адміністративний орган, який прийняв адміністративний акт, може визначити порядок його виконання. Також, законодавець дозволяє органу в окремих випадках застосовувати відстрочку виконання адміністративного акта, якщо інше не передбачено законом [4].

Дискреційні повноваження знаходять свій прояв і у можливості застосування заходів впливу, в тому числі й безпосереднього. Нажаль, законодавець не визначає змісту безпосереднього впливу. Вбачається, що мова може йти про виселення особи чи вилученні її речей, майна. Або, у виняткових випадках, застосування фізичного впливу до особи. Безперечно, «захід впливу повинен відповідати меті, з якою забезпечується виконання адміністративного акта. Захід впливу обирається таким чином, щоб шкода для зобов'язаної особи та для суспільства була мінімальною» [4].

Крім того, застосування дискреції можливе і при визначенні примусового порядку виконання акту адміністративного органу. Так, відповідно до ч.1 ст. 99 Закону України «Про адміністративну процедуру» «у разі якщо зобов'язана особа, під час застосування заходів впливу чинить опір, до неї можуть бути застосовані примусові заходи у порядку, межах та спосіб, встановлені законом» [4]. Також адміністративний розсуд має чіткий прояв у разі визначення розміру грошового стягнення, якщо адміністративний акт не було виконано. Така позиція є доречною, оскільки розмір грошового стягнення має вищу та нижчу межу. До речі, розсуд присутній і при визначені обставин, за допомогою яких буде або підсилено чи пом'якшено покарання. Окремо слід звернути увагу, що виконання адміністративного акта

можливо як самим адміністративним органом, так і допускається залучення відповідних суб'єктів у межах їх компетенції.

**Висновки.** Отже, підсумовуючи вище викладе доцільно ще раз підкреслити, що законодавець визначивши загальний механізм розгляду адміністративних процедур, намагається віднайти баланс між правами та інтересами особи і забезпеченням законності в усіх сферах суспільного життя. При цьому, цей баланс досягається завдяки оцінці пріоритетних цілей та можливості застосування адміністративним органом дискреційних повноважень. Безперечно, доцільність прийняття того чи іншого рішення має ґрунтуватися на аналізі положень чинного законодавства, статусу особи і бути не лише доцільним, але й економічно обґрунтованим. А також базуватися на принципах реалізації адміністративних процедур.

До того ж, внутрішня структура адміністративної процедури, що поділена на певні етапи та процесуальні дії дозволяє в повній мірі відслідкувати види дискреційних повноважень адміністративного органу, які визначені межами їх повноваженням та процедурними гарантіями. Слід зважати, що за будь-якого розуміння, діяльність адміністративного органу націлена, насамперед, на позитивне вирішення справи. При цьому, складний порядок вирішення адміністративних процедур застосовується як виключення, для можливості прийняття законного та об'єктивного акту.

***Література:***

1. Фролов Ю.М. Адміністративні процедури: зміст та особливості. Форум права. 2013. № 3. С. 692–698.

2. Шмідт-Ассман Е. Загальне адміністративне право як ідея врегулювання: основні засади та завдання систематики адміністративного права.. К.: К.І.С., 2009. 552 с.

3. Вітвіцький С.С. Уніфікація процедур державного контролю діяльності публічної адміністрації. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2015. № 4. С. 195–203.

4. Про адміністративну процедуру: Закон України від 17.02.2022 № 2073-IX. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text.

5. Демський Е. Адміністративне процесуальне право України : навч. Посіб. К. : Юрінком Інтер, 2008. 496 с.

6. Адміністративний процес : навч. Посіб. О.Ю. Салманова, А.Т. Комзюк, С.М. Гусаров та ін. / Харків. Нац. Ун-т внутр. Справ. 2022. 412 с.

7. *Організація* роботи судових і правоохоронних органів / [Уклад.: Т. М. Ковалевська, С. В. Білан]. – К. : АЦЗ України, 2005. – 96 с.

8. Адміністративне право України. Академічний курс : підручник : у 2 т. / ред. Колегія : В. Авер'янов (голова). К. : Юрид. Думка, 2004. Т. 1 : Загальна частина. 2004. 584 с.

9. Науково-практичний коментар до проєкту Закону України «Про адміністративну процедуру», авт. Кол. О.Ф. Андрійко, В.М. Бевзенко та ін.; за заг. Ред. В.П. Тимощука. Київ. 2019. 460 с. URL: https://pravo.org.ua/books/ naukovo-praktychnyj-komentar-do-proektu-zakonuukrayiny-pro-administratyvnu-protseduru/.

10. Комзюк А. Т. Виконання адміністративних актів: новаціїЇ прийнятого закону «Про адміністративну процедуру» / А. Т. Комзюк, М. А. Комзюк, Є. А. Липій // Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Юридичні науки. 2022. Т. 33 (72), № 3. С. 38–44.

11. Науково-практичний коментар до Закону України «Про адміністративну процедуру» / авт. Колектив: Андрійко О. Ф., Бевзенко В. М. та ін.; за заг. Ред. Тимощука В. П. Київ, 2023. 545 с.

***References:***

1. Frolov, Yu.M. (2013). Administratyvni protsedury: zmist ta osoblyvosti [Administrative procedures: content and features]. *Forum prava – Forum of Law, 3*, 692-698. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/j-pdf/FP_index.htm_2013_3_114.pdf [in Ukrainian].

2. Smidt-Assman, E. (2009). *Zahalne administratyvne 306arvo yak ideia vrehuliuvannia: osnovni zasady ta zavdannia systematyky administratyvnoho prava [General administrative law as an idea of regulation: basic principles and tasks of the taxonomy of administrative law]*. Kyiv: K.I.S. [in Ukrainian].

3. Vitvitskyi, S.S. (2015). Unifikatsiia protsedur derzhavnoho kontroliu diialnosti publichnoi administratsii [Unification of procedures for state control of public administration activities]. *Naukovyy visnyk Dnipropetrovs'koho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav – Scientific Bulletin Scientific Bulletin of the Dnipro State University of Internal Affairs, 4*, 195-203 [in Ukrainian].

4. Demskyi, E. (2008). *Administratyvne protsesualne 306arvo Ukrainy [Administrative procedural law of Ukraine]*. Kyiv: Yurinkom Inter [in Ukrainian].

5. Salmanova. O.Yu., Komziuk, A.T., Husarov, S.M., Zavalnyi, M.V., Dzhafarova, M.V., Kolomoiets, N.V. et al. (2022). *Administratyvnyi protses [Administrative process]* (O.Yu. Salmanova, & A.T. Komziuk, Eds). Kharkiv: Kharkivskyi natsionalnyi universytet vnutrishnikh sprav [in Ukrainian].

6. Kovalevska, T.M., & Bilan, S.V. (Eds). (2005). *Orhanizatsiia roboty sudovykh I pravookhoronnykh orhaniv [Organization of the work of judicial and law enforcement bodies]*. Kyiv: AtsZ Ukrainy [in Ukrainian].

7. Zakon Ukrainy «Pro administratyvnu protseduru» [Law of Ukraine «On Administrative Procedure»]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20 [in Ukrainian].

8. Averianov, V. (Ed.). (2004). *Administratyvne 306arvo Ukrainy. Akademichnyi kurs [Administrative Law of Ukraine. Academic Course]*. (Vols 1-2). Kyiv: Yurydychna dumka [in Ukrainian].

9. Andriiko. O.F., Bevzenko, V.M., Hurzhii, T.O., Kamenchuk, O.M., Kysil, L.Ye., Kuibida, R.O. et al. (2019). *Naukovo-praktychnyi komentar do proiektu Zakonu Ukrainy «Pro administratyvnu protseduru» [Scientific and practical commentary on the draft Law of Ukraine «On Administrative Procedure»]*. (V.P. Tymoshchuk, Ed.). Kyiv: FOP Myshalov D.V. [in Ukrainian].

10. Komziuk, A.T., Komziuk, M.A., & Lypii, Ye.A. (2022). Vykonannia administratyvnykh aktiv: novatsii pryiniatoho zakonu «Pro administratyvnu protseduru» [Execution of administrative acts: innovations of the adopted law «On Administrative Procedure»]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V.I. Vernadskoho. Seriia: Yurydychni nauky – Scientific notes of Taurida National V.I. Vernadsky University. Series: Juridical Sciences, 33* (72), 38-44 [in Ukrainian].

*УДК 343.9:343.352(477)*

*https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-5(5)-307-315*

**Усик Роман Володимирович** аспірант кафедри права, Приватний вищий навчальний заклад «Університет сучасних знань», м. Київ, тел.: (097) 971-13-33, https://orcid.org/0009-0005-7608-7338

## ПРАВОВІ АСПЕКТИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЕЛЕКТРОННОГО ДЕКЛАРУВАННЯ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

**Анотація.** Стаття присвячена розкриттю проблем та перспектив розвитку правових аспектів вдосконалення системи електронного декларування в Україні. Корупцію вважають явищем, що присутнє в об'єктивній дійсності, та з яким, як не прикро, людська спільнота стикається упродовж усього періоду, доки існують органи, що управляють життям суспільства. Корупцію завжди розглядали як негативний феномен, і в боротьбі з нею в усі часи користувалися найбільш передовими правовими засобами. В нинішніх умовах, коли розвиваються різні технології, досить ефективно в боротьбі проти корупції можуть проявити себе засоби, пов'язані з електронними технологіями, адже завдяки їм значною мірою можна уникнути суб'єктивного впливу людини. Серед таких цифрових способів, що дозволяють запобігти корупційним проявам, містяться інструменти електронного декларування, але за його допомогою можна ефективно протистояти корупції тільки тоді, коли воно буде належно врегульоване у правовому полі. Для української правової реальності можливості електронного декларування – відносно нові у сфері боротьби з корупцією, тож до правового регулювання цього явища часто вносяться зміни, воно перебуває на етапі вдосконалення.

Визначено, що процес, під час якого Україна запровадила електронне декларування, ввійшов в історію як справжній прорив, здійснений антикорупційною реформою. Зосереджено увагу на основних перевагах та недоліках, якими характеризується електронне декларування в нашій країні. З'ясовано: щоб усунути недоліки і посприяти тому, аби антикорупційне електронне декларування функціонувало на більш досконалому рівні, необхідно здійснити: закупівлю додаткових серверів, щоб розвантажити сайт; оновлення ліцензованого програмного забезпечення; створення програми, яка завдяки своєму функціоналу допомагала б, зокрема, заповнювати декларацію, за допомогою підказок в основі, й володіла б можливістю її автоматичної реєстрації та відсилання, коли сервер сайту НАЗК найменш завантажений; посилення контролю за тим, щоб електронні декларації подавалися своєчасно, користуючись автоматизованою перевіркою.

У висновку наголошується: щоб законодавство, яким регулюється антикорупційне електронне декларування, стало більш досконалим, варто вдатися до розробки та ухвалення окремого нормативно-правового акту, завдяки якому: посилиться контроль за тим, щоб особи, вповноважені виконувати функції держави чи місцевого самоврядування, подавали е-декларації своєчасно, для чого буде використана автоматизована перевірка; буде вдосконалено порядок, згідно з яким автоматично заповнюється антикорупційна е-декларація, в основі чого містяться дані державних реєстрів, автоматизованих інформаційних систем; сформуються та функціонуватимуть територіальні органи, які представляють центральний орган виконавчої влади, що формує й реалізує державну антикорупційну політику, та які здійснюватимуть повну перевірку е-декларацій.

**Ключові слова:** декларація, електронне декларування, проблеми, недоліки, удосконалення.

**Usyk Roman Volodymyrovych** Postgraduate student of the Department of Law, Private Higher Educational Institution "University of Modern Knowledge", Kyiv, tel.: (097) 971-13-33, https://orcid.org/0009-0005-7608-7338

# LEGAL ASPECTS OF IMPROVING THE ELECTRONIC DECLARATION SYSTEM IN UKRAINE: PROBLEMS AND PROSPECTS FOR DEVELOPMENT

**Abstract.** The article is devoted to revealing the problems and prospects of development of legal aspects of improvement of system of electronic declaration in Ukraine. Corruption is a phenomenon of objective reality which, unfortunately, accompanies humanity throughout history of existence of bodies of management of public life. Corruption has always been assessed as a negative phenomenon, to fight which the most advanced legal means have always been used. Today, in view of development of technologies, electronic technologies can be quite effective means of fight against corruption, as they largely exclude subjective influence of the person. Such digital means of prevention of corruption define electronic declaration, however it can be effective in fight against corruption only in case of its proper legal regulation. In Ukrainian legal reality electronic declaration is relatively new means of prevention of corruption, legal regulation of which is often changed and improved.

It is determined that introduction of electronic declaration in Ukraine became the real breakthrough of anti-corruption reform. The main advantages and disadvantages of electronic declaration in Ukraine are given. It was established that in order to eliminate shortcomings and improve the functioning of the anti-corruption electronic declaration system, it is necessary to: purchase additional servers to relieve the site; update licensed software; create a program that would become an assistant in its functionality, namely, would help in filling it out, based on prompts and could automatically register and send the declaration at a time when the NACP website server is less loaded; strengthen control over the timeliness of submitting electronic declarations through automated verification. As a conclusion, it is stated that to improve legislation in the field of anti-corruption electronic declaration, it is now necessary to develop and adopt a separate regulatory legal act, which would be aimed at: strengthening control over the timeliness of submitting e-declarations by persons authorized to perform state or local government functions through automated verification; improving the procedure for automatically filling out anti-corruption e-declarations based on data contained in state registers and automated information systems; the formation and functioning of territorial bodies of the central executive body, which ensures the formation and implementation of state anti-corruption policy and their full verification of e-declarations.

**Keywords:** declaration, electronic declaration, problems, shortcomings, improvement.

**Постановка проблеми.** В сучасних реаліях антикорупційному е-декларуванню притаманні ознаки надважливого механізму, що запобігає корупційним проявам у межах публічного сектора в розвинутих країнах. Запровадження антикорупційного е-декларування в Україні відбулося 2016 року згідно з розділом VII «Фінансовий контроль» Закону України «Про запобігання корупції» від 14.10.2014 № 1700-VII [1]. На українських теренах кожного року громадяни подають понад однин мільйон декларацій щодо стану майна і доходів, про що свідчить Єдиний державний реєстр декларацій осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, формуванням та веденням якого займається Національне агентство з питань запобігання корупції (далі – НАЗК) згідно зі встановленим ним порядком.

Офіційний веб-сайт НАЗК дозволяє цілодобово користуватися Єдиним державним реєстром, що містить декларації осіб, які вповноважені виконувати функції держави чи місцевого самоврядування: можна переглядати, копіювати й роздруковувати інформацію, крім того, є набір даних (електронний документ), організований у форматі, придатному для його автоматизованого оброблення за допомогою електронних засобів (машинне зчитування), щоб можна було його повторно використати. Але, незважаючи на наявність розвиненого антикорупційного законодавства й системи, яку складають антикорупційні державні органи, протистояння корупції нині ведеться на недостатньому рівні. Антикорупційне декларування давно було врегульоване в правовому форматі, однак електронні варіанти декларацій розпочали подаватися сайтом Національного агентства тільки 2016 року (для окремих категорій осіб), а з 2017 року – для всіх категорій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дана проблематика висвітлювалася такими ученими як А. Бисьмак, А. Габуда, Н. Драч, М. Карасюк, М. Ковтун, Л. Мостепанюк, І. Огерук, Ю. Рева, Т. Рябченко, Я. Самчук, А. Стеблянко, О. Стець, Н. Федірко, О. Федірко та інші. Але в комплексі не досліджується проблематика правових аспектів вдосконалення системи електронного декларування на нинішньому етапі, у зв'язку з чим і актуальна обрана тема.

**Мета статті –** розкриття проблем та перспектив розвитку правових аспектів вдосконалення системи електронного декларування в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Одним із ключових проблемних питань в Українській державі, у зв'язку з яким формуються спеціалізовані структури, реформується антикорупційне законодавство, є наявність корупційних та пов'язаних із корупцією правопорушень. Однак, як свідчить досвід, постійно вдосконалюючи правовий механізм, який покликаний боротися з корупцією, неможливо отримати відчутні позитивні зміни на цьому етапі антикорупційного протистояння. На думку окремих вчених, за тяжкістю загроз корупція подібна до війни в Україні. А відтак, щоб боротися з цією надзвичайно небезпечною проблемою, потрібно користуватися найбільш передовими практиками та правовими інструментами. Зважаючи на це, справедливим є твердження вчених, що «з урахуванням розвитку технологій, достатньо ефективним засобом боротьби із корупцією є електронне декларування» [2; 3; 4]. Основними позитивними моментами такого інституту є «співпраця та узгодження дій між державними органами по боротьбі з корупційним проявами, прозорість та передбачуваність службових та посадових осіб, що вкрай потрібно сучасній українській державності» [5].

У жовтні 2014 року, під впливом Революції Гідності, в Україні було ухвалено Закон «Про запобігання корупції» № 1700-VII (далі – Закон № 1700-VII), який запровадив важливі новації в антикорупційній системі країни. Згодом, у 2016 році впроваджено систему електронного декларування, через яку кожен громадянин може дізнатися, якими статками володіє посадовець, який отримує заробітну плату з коштів державного бюджету. Проте, діяльність Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України, Державного підприємства «Українські спеціальні системи», самого Національного агентства з питань запобігання корупції (далі – НАЗК) та інших державних органів і окремих службових осіб свідчить, що справжні наміри ідуть в розріз з інтересами суспільства. З самого початку запуску е-декларування, діями вказаних органів, їх посадових осіб створювалися численні як технічні так і правові перепони для повноцінного функціонування даного інституту. Це у свою чергу, зводило нанівець усю роботу антикорупційних органів. Таким чином, уповноважені формувати та реалізовувати антикорупційну політику суб'єкти, не тільки не удосконалювали механізми боротьби з корупцією, а навпаки, створювали лазівки для уникнення від відповідальності [6].

Загальне поняття «антикорупційна декларація» ґрунтується на загальному взаємозв'язку всіх форм правової інтеграції та організаційного забезпечення загальнообов'язкових правил поведінки, за якими визначають доброчесність осіб, уповноважених на виконання функцій держави та місцевого самоврядування, шляхом виконання зобов'язання щодо звітності [7].

У випадку електронного антикорупційного декларування, декларація є електронним документом, тобто документом, інформацію в якому зафіксовано у вигляді електронних даних, враховуючи обов'язкові реквізити документа. Отже, у цьому електронному документі необхідна інформація фіксується у вигляді електронних даних з урахуванням обов'язкових реквізитів документа, які в сукупності надають документу юридичної сили. Згідно з правилами Комісії ООН з права міжнародної торгівлі (UNCITRAL), електронна форма документа означає, що інформація, що становить зміст документа, відображається за допомогою електронних, оптичних або подібних засобів, включаючи електронний обмін даними, електронний поштою, телеграмою або факсом. Відповідно до чинного антикорупційного законодавства передбачено три види електронних декларацій:

1) щорічна декларація – декларація, яка охоплює звітний рік (період з 01 січня до 31 грудня включно), що передує року, в якому подається декларація, та за загальним правилом містить інформацію станом на 31 грудня звітного року;

2) декларація при звільненні – декларація, яка подається не пізніше 30 календарних днів з дня припинення діяльності;

3) декларація кандидата на посаду – декларація, яка охоплює звітний період з 01 січня до 31 грудня включно, що передує року, в якому особа подала заяву на зайняття посади, якщо інше не передбачено законодавством та за загальним правилом містить інформацію станом на 31 грудня звітного року [8].

Електронні декларації містять інформацію про майно, отримані доходи, фінансові зобов'язання та видатки декларантів і членів їхніх сімей. Членами сім'ї суб'єкта декларування є:

1) особа, яка перебуває у шлюбі із суб'єктом декларування (чоловік / дружина) станом на останній день звітного періоду, – незалежно від спільного проживання із суб'єктом декларування упродовж звітного періоду;

2) діти суб'єкта декларування до досягнення ними повноліття, незалежно від їх спільного проживання із суб'єктом декларування упродовж звітного періоду;

3) будь-які особи, які станом на останній день звітного періоду або сукупно протягом не менше 183 днів протягом року, що передує року подання декларації: спільно проживали; були пов'язані спільним побутом; мали взаємні права та обов'язки із суб'єктом декларування (крім осіб, взаємні права та обов'язки яких не мають характеру сімейних), у тому числі особи, які спільно проживали із суб'єктом декларування, але не перебували у шлюбі [9].

На нашу думку, процес, під час якого Україна запровадила електронне декларування, ввійшов в історію як справжній прорив, здійснений антикорупційною реформою. Зокрема, з наданням регулярних звітів щодо своїх статків, декларантами підтверджувалася їхня доброчесність, в якій пересвідчувалися платники податків, а інколи декларанти на юридичному рівні відповідали за скоєння корупційних дій. Якраз декларування сприяло виявленню таких правопорушень, якими є необґрунтовані активи та отримання багатств незаконним шляхом.

Якщо звернути увагу на те, як в Україні регулювалося антикорупційне декларування в правовому аспекті, то варто зауважити, що в часи, коли наша країна входила до складу срср, інституції, схожі чи такі, що хоча б приблизно нагадували сучасний процес декларування, були відсутні.

На думку Ю. О. Реви, з якою цілком погоджується і автор, до нормативно-правових актів, які формують основу застосування антикорупційного електронного декларування, належать ті, що:

1) визначають сутнісно-процедурну характеристику антикорупційного електронного декларування та його місце в системі права (наприклад, Конституція України, Закони України «Про державну службу», «Про запобігання корупції», рішення Національного агентства з питань запобігання корупції «Форма декларації осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування», «Порядок проведення контролю та повної перевірки декларації особи, уповноваженої на виконання функцій держави або місцевого самоврядування» тощо);

2) регулюють функціонування осіб, уповноважених на виконання функцій держави та місцевого самоврядування, та визначають обов'язок з декларування елементом їх правового статусу (наприклад, Конституція України, Закони України «Про Кабінет Міністрів України», «Про центральні органи виконавчої влади», «Про Національну поліцію», «Про Національний банк України», «Про місцеві державні адміністрації» тощо);

3) детермінують правомірність дій, пов'язаних з антикорупційним електронним декларуванням (наприклад, Конституція України в частині виокремлення правових засад притягнення до юридичної відповідальності, Кодекс України про адміністративні правопорушення та Кримінальний кодекс України) [10].

На сьогоднішній день усі нормативно-правові акти України, які встановлюють обов'язок електронного декларування, процедуру його виконання та наслідки не виконання поділяють на три групи, а саме: нормативно-правові акти, які визначають сутністно-процедурну характеристику антикорупційного декларування та його місце в системі права (Закони України

«Про державну службу», «Про запобігання корупції»); регулюють функціонування осіб, уповноважених на виконання функцій держави та місцевого самоврядування та визначають обов'язок з декларування елементом їх правового статусу (Закони України «Про Кабінет Міністрів України», «Про центральні органи виконавчої влади», «Про місцеві державні адміністрації»); детермінують правомірність дій, пов'язаних з антикорупційним декларуванням (Кодекс України про адміністративні правопорушення та Кримінальний кодекс України) [11].

Нормативно-правове регулювання антикорупційного електронного декларування є цілісним системним утворенням, елементи (складові частини) якого перебувають у відносній субординації та ієрархічній підпорядкованості відповідно до логіки правового регулювання. До цієї системи може бути віднесено не будь-який нормативно-правовий акт, а тільки той, який містить загальні правила щодо антикорупційного е-декларування та його елементів. Таким чином, акти індивідуальної дії щодо призначення на посаду, звільнення з посади, накладення стягнення стосовно конкретної особи не містять загальнообов'язкових правил поведінки, а тому не можуть бути віднесеними до нормативних засад антикорупційного електронного декларування. За своєю правовою природою, такого виду акти є індивідуальними актами, що є конкретними юридичними фактами і породжують, змінюють або припиняють конкретні правові відносини у сфері службових відносин. Індивідуальний характер цих актів виражено у конкретності припису для певного суб'єкта, регулюванні конкретних відносин, однократності реалізації (застосування, виконання) [12].

Як слушно зазначають Т.О. Рябченко та А.В. Стеблянко, «запровадження електронного декларування підвищує рівень довіри населення до посадових осіб місцевого рівня, адже громадяни мають бути впевненими у тому, що уповноважені особи кваліфіковано та чесно здійснюють свою діяльність відповідно до норм законодавства. До того ж застосування електронного декларування сприяє: підвищенню рівня прозорості діяльності органів місцевого самоврядування; запобіганню та врегулюванню конфлікту інтересів, що забезпечує високий рівень доброчесної поведінки посадової особи; контролю за змінами в активах з метою запобігання вчиненню протиправних корупційних дій, що, у свою чергу, захистить уповноважених суб'єктів декларування від необґрунтованих звинувачень і виявлення фактів незаконного збагачення, іншої протиправної діяльності» [13].

28 лютого 2022 року НАЗК виступило з роз'ясненням, згідно з яким, доки Україна не переможе рашистських окупантів та доки не завершиться воєнний стан, суб'єктам декларування не потрібно займатися витрачанням часу на те, щоб заповняти й подавати декларації та(або) повідомляти щодо суттєвих змін, яких зазнав їхній майновий стан, замість того вони мусять задіяти всі можливі зусилля, щоб захистити власну свободу, мир на Європейському континенті та в світових масштабах, обороняти Україну.

У зв'язку з військовою агресією російської федерації проти України та для захисту інтересів суб'єктів подання звітності у період дії воєнного стану або стану війни Верховна Рада України відтермінувала обов'язкову подачу декларацій на період воєнного стану. 3 березня 2022 року парламент ухвалив Закон «Про захист інтересів суб'єктів подання звітності та інших документів у період дії воєнного стану або стану війни» відповідно до ч. 1 ст. 1 якого фізичні особи подають документи, подання яких вимагається відповідно до норм чинного законодавства в документальній та/або електронній формі, протягом трьох місяців після припинення чи скасування воєнного стану або стану війни за весь період обов'язку подати документи [14].

Оскільки відсутній обов'язок надавати декларацію щодо свого майна, відбувається формування сприятливих умов для того, щоб здійснювалися корупційні правопорушення, а корупціонери можуть почуватися безкарними. Такий стан справ недопустимий навіть у мирні часи, а тим більше – у воєнні. Ця проблема опинилася в центрі уваги й міжнародних партнерів України.

Однак відновити подання декларацій, навіть якщо в Україні триває воєнний стан, було важливо для того, щоб і далі розбудовувати демократичну й правову державу, забезпечувати ефективне протистояння корупції та гарантувати прозору діяльність владних структур.

Тож, Верховною Радою України 20 серпня 2023 року був прийнятий Закон № 3384 «Про внесення змін до Закону України "Про запобігання корупції" щодо особливостей застосування законодавства у сфері запобігання корупції в умовах воєнного стану», який набрав чинності 12 жовтня того ж року та яким було відновлено процедуру декларування [15].

Таким чином, враховуючи вищесказане, можна стверджувати, що наявність воєнного стану не перешкодила здійсненню антикорупційного декларування, яке виконують суб'єкти декларування. Національним агентством було виконано розробку дієвого інструментарію, що сприяє звітуванню, а завдяки синхронізованим реєстрам декларантам не потрібно турбувати величезне число організацій, аби отримати інформацію, яку необхідно відобразити в декларації.

Загалом, можна виділити переваги та недоліки фінансового контролю за особами, які виконують функції держави або місцевого самоврядування. До сильних сторін електронного декларування можна віднести зручність, швидкість, точність та економічність, адже процедура внесення даних до декларацій не займає багато часу, не потребує використання паперу та послуг доставки, а завдяки автоматизованій перевірці їх вмісту ризик помилок при заповненні декларацій значно зменшується. Оскільки дані про дохід та майно суб'єктами декларування вносяться у електронній формі, завдяки чому податкова система є більш прозорою та доступною для громадян України. Одним із головних недоліків електронного декларування є ймовірність технічного збою системи, що може призвести до затримок або навіть до повного припинення її роботи, не даючи користувачам отримати доступ до декларацій уповноважених осіб на виконання функцій держави та місцевого самоврядування або подати їх [16]. Серед мінусів системи електронного декларування можна виділити і недоступність для певних категорій користувачів. Хоча багато людей без проблем користуються цифровими технологіями, однак інші можуть не мати для цього необхідних навичок або ресурсів. Це стосується людей з обмеженим доступом до технологій та інтернету, а також людей з обмеженими можливостями [17]. Підбиваючи підсумки, зауважимо, що, попри наявність у системі, яка відповідає за електронне декларування, своїх переваг, є в ній і певні недоліки. Через існування технічних проблем система може працювати з затримками, що негативно сприймається користувачами, в той час як, безпекові ризики та порушені відомості можуть серйозно загрожувати інформаційній конфіденційності. А неможливість окремим людьми отримати доступ до Реєстру перешкоджає рівності, яка має бути гарантована всім, хто бажає переглянути декларації державних посадовців та ознайомитися з ними.

Запровадити електронне антикорупційне декларування було умовою, виконавши яку, нарівні з іншими, Україна могла запроваджувати безвізовий режим з Євросоюзом. Нашою країною надаються постійні запевнення у своїх євроінтеграційних прагненнях, тож систему декларування постійно моніторять та оцінюють як українські науковці, так і європейські, а також європейські урядові й неурядові організації та експерти. Аналіз наукової літератури та експертних висновків про ефективність, якою володіє електронне антикорупційне декларування, дає змогу виокремити недоліки, яких досить багато, та надати рекомендації, яким чином цей правовий інститут може покращити свою діяльність. Ми зупинимося тільки на кількох моментах, в яких ідеться про технологічний бік роботи, яку виконує ця система, та інституційну співпрацю. На нашу думку, варто звернути увагу на думку, яку висловлюють міжнародні експерти про недоліки, присутні в антикорупційному декларуванні:

– наявність обставин, що компрометують систему електронного декларування. Попри те, що Національне агентство з питань запобігання корупції від імені України виступає як держатель системи, що займається електронними деклараціями, фактичний контроль Єдиного державного реєстру декларацій здійснює інший суб'єкт. Нині адмініструє систему електронного декларування не НАЗК, а державне підприємство «Українські спеціальні системи». Воно є складовою у сфері управління Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України, якою замалим не було зірвано процес, під час якого запускалося електронне декларування у серпні 2016 року, коли ця служба не надала безпековий сертифікат;

– неефективна перевірка. Відповідно до законодавства, Національним агентством здійснюється самостійне визначення порядку, згідно з яким перевіряються декларації. Однак

фахівці Міністерства юстиції де факто контролюють зміст, що передбачено обов'язковим реєстраційним процесом. Цим Міністерством реєструються рішення НАЗК, а отже, чиниться вплив на їхній зміст, приміром ним може бути відмовлено здійснювати реєстрацію, й такі випадки вже практикувалися;

– зміст окремих декларацій не доступний широкому загалу. Коли службою безпеки України було відмовлено в подачі декларацій, Київським окружним адміністративним судом було ухвалено постанову, що не оприлюднивши декларації, керівники СБУ не порушили закону. До цих декларацій публічний доступ відсутній (можливо, вони недоступні навіть НАЗК);

– намагання уникнути взаємодії з Національним антикорупційним бюро України (НАБУ).

Щоб усунути недоліки і посприяти тому, аби антикорупційне електронне декларування функціонувало на більш досконалому рівні, необхідно здійснити: закупівлю додаткових серверів, щоб розвантажити сайт; оновлення ліцензованого програмного забезпечення; створення програми, яка завдяки своєму функціоналу допомагала б, зокрема, заповнювати декларацію, за допомогою підказок в основі, й володіла б можливістю її автоматичної реєстрації та відсилання, коли сервер сайту НАЗК найменш завантажений; посилення контролю за тим, щоб електронні декларації подавалися своєчасно, користуючись автоматизованою перевіркою.

**Висновки.** Отже, процес, в ході якого подаються електронні декларації, можна розглядати як новітній фінансовий інструмент, що бореться з корупцією в Україні. Зауважимо, що завдяки користуванню електронним декларуванням можуть бути досягнути такі головні цілі: діяльність осіб, які вповноважені виконувати функції держави чи місцевого самоврядування, стане більш прозорою та зросте довіра населення; буде відсутній конфлікт інтересів, а якщо він виникне, існуватимуть механізми, аби його врегулювати; оскільки контролюватимуться зміни, які сталися в доходах декларантів, вдасться уникнути скоєння ними незаконних корупційних дій. Разом з цим, щоб законодавство, яким регулюється антикорупційне електронне декларування, стало більш досконалим, зараз варто вдатися до розробки та ухвалення окремого нормативно-правового акту, завдяки якому: посилиться контроль за тим, щоб особи, вповноважені виконувати функції держави чи місцевого самоврядування, подавали е-декларації своєчасно, для чого буде використана автоматизована перевірка; буде вдосконалено порядок, згідно з яким автоматично заповнюється антикорупційна е-декларація, в основі чого містяться дані державних реєстрів, автоматизованих інформаційних систем; сформуються та функціонуватимуть територіальні органи, які представляють центральний орган виконавчої влади, що формує й реалізує державну антикорупційну політику, та які здійснюватимуть повну перевірку е-декларацій.

***Література:***

1. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 р. № 1700-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text.

2. Карасюк М.В. Загальна характеристика електронного декларування як засобу запобігання корупції в цифровому середовищі. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права.* 2022. Випуск 34. С. 151-157.

3. Мостепанюк Л. Декларування недостовірної інформації: аспекти предмета кримінального правопорушення. *Філософські та методологічні проблеми права.* 2023. № 1 (25). С. 86-93

4. Федірко Н.В., Федірко О.А. Цифрові перспективи фінансового контролю у протидії політичній корупції в Україні. *Державне управління інвестиції: практика та досвід.* 2022. № 5-6. С. 30-37.

5. Стець О.М. Механізм антикорупційного декларування в діяльності державних службовців. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету.* 2020. № 45. С. 44-47.

6. Габуда А. С., Огерук І. С. Законотворча еквілібристика з е-декларуванням в Україні. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. 2023. № 5. С. 19-24.

7. Рева Ю. О. Антикорупційне декларування: теорія, правове регулювання, практика. Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії. Одеса: Національний університет «Одеська юридична академія», 2020. 228 с.

8. Драч Н. І. Деякі проблеми правового регулювання антикорупційного електронного декларування в Україні. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2022. № 1.14. С. 121-124.

9. Члени сім'ї суб'єкта декларування. Роз'яснення НАЗК щодо заповнення декларацій. URL: https://wiki.nazk.gov.ua/category/deklaruvannya/iii-chleny-sim-yi-sub-yekta-deklaruvannya.

10. Рева Ю. О. Антикорупційне декларування: теорія, правове регулювання, практика. Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії. Одеса: Національний університет «Одеська юридична академія», 2020. 228 с.

11. Карасюк М. В. Загальна характеристика електронного декларування як засобу запобігання корупції в цифровому середовищі. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права.* 2022. Випуск 34. С. 151-157.

12. Рева Ю. О. Антикорупційне декларування: теорія, правове регулювання, практика. Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії. Одеса: Національний університет «Одеська юридична академія», 2020. 228 с.

13. Рябченко Т. О., Стеблянко А. В. Електронне декларування як ефективний засіб запобігання корупції в органах місцевого самоврядування. *Правові горизонти.* 2017. Вип. 5. С. 14-19.

14. Про захист інтересів суб'єктів подання звітності та інших документів у період дії воєнного стану або стану війни: Закон України від 03.03.2022 № 2115-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2115-20#Text.

15. Про внесення змін до деяких законів України про визначення порядку подання декларацій осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, в умовах воєнного стану: Закон України від 20.09.2023 № 3384-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3384-20#Text.

16. Мостепанюк Л. Декларування недостовірної інформації: аспекти предмета кримінального правопорушення. Філософські та методологічні проблеми права. 2023. № 1 (25). С. 86-93.

17. Ковтун М., Бисьмак А., Самчук Я. Особливості декларування у період правового режиму воєнного стану. *Наукові перспективи.* 2024. № 5 (47). С. 1220-1232.

***References:***

1. Zakon Ukrainy «Pro zapobihannia koruptsii» [Law of Ukraine «On the Prevention of Corruption»]. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text [in Ukrainian].

2. Karasiuk, M.V. (2022). Zahalna kharakterystyka elektronnoho deklaruvannia yak zasobu zapobihannia koruptsii v tsyfrovomu seredovyshchi [General characteristics of electronic declaration as a means of preventing corruption in the digital environment]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava – Scientific notes of the Lviv University of Business and Law, 34,* 151-157 [in Ukrainian].

3. Mostepaniuk, L. (2023). Deklaruvannia nedostovirnoi informatsii: aspekty predmeta kryminalnoho pravoporushennia [Declaration of false information: aspects of the subject of a criminal offense]. *Filosofski ta metodolohichni problemy prava – Philosophical and methodological problems of law, 1 (25),* 86-93 [in Ukrainian].

4. Fedirko, N.V. & Fedirko, O.A. (2022). Tsyfrovi perspektyvy finansovoho kontroliu u protydii politychnii koruptsii v Ukraini [Digital prospects of financial control in combating political corruption in Ukraine]. *Derzhavne upravlinnia investytsii: praktyka ta dosvid – State Investment Management: Practice and Experience, 5-6,* 30-37 [in Ukrainian].

5. Stets, O.M. (2020). Mekhanizm antykoruptsiinoho deklaruvannia v diialnosti derzhavnykh sluzhbovtsiv [The mechanism of anti-corruption declaration in the activities of civil servants]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu – Scientific Bulletin of the International Humanitarian University, 45,* 44-47 [in Ukrainian].

6. Habuda, A.S. & Oheruk, I.S. (2023). Zakonotvorcha ekvilibrystyka z e-deklaruvanniam v Ukraini [Legislative equilibria with e-declaration in Ukraine]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho – Academic Notes of the V.I. Vernadsky Donetsk National University, 5*, 19-24 [in Ukrainian].

7. Reva, Yu.O. (2020). Antykoruptsiine deklaruvannia: teoriia, pravove rehuliuvannia, praktyka [Anti-corruption declaration: theory, legal regulation, practice]. *Candidate's thesis.* Odesa: Natsionalnyi universytet «Odeska yurydychna akademiia» [in Ukrainian].

8. Drach, N.I. (2022). Deiaki problemy pravovoho rehuliuvannia antykoruptsiinoho elektronnoho deklaruvannia v Ukraini [Some problems of legal regulation of anti-corruption electronic declaration in Ukraine]. *Visnyk studentskoho naukovoho tovarystva DonNU imeni Vasylia Stusa – Bulletin of the Student Scientific Society of the Vasyl Stus Donetsk National University, 1.14*, 121-124 [in Ukrainian].

9. Chleny simi subiekta deklaruvannia. Roziasnennia NAZK shchodo zapovnennia deklaratsii [Family members of the subject of declaration. NACP clarifications on filling out declarations]. Retrieved from https://wiki.nazk.gov.ua/category/deklaruvannya/iii-chleny-sim-yi-sub-yekta-deklaruvannya [in Ukrainian].

10. Reva, Yu.O. (2020). Antykoruptsiine deklaruvannia: teoriia, pravove rehuliuvannia, praktyka [Anti-corruption declaration: theory, legal regulation, practice]. *Candidate's thesis.* Odesa: Natsionalnyi universytet «Odeska yurydychna akademiia» [in Ukrainian].

11. Karasiuk, M.V. (2022). Zahalna kharakterystyka elektronnoho deklaruvannia yak zasobu zapobihannia koruptsii v tsyfrovomu seredovyshchi [General characteristics of electronic declaration as a means of preventing corruption in the digital environment]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava – Scientific notes of the Lviv University of Business and Law, 34*, 151-157 [in Ukrainian].

12. Reva, Yu.O. (2020). Antykoruptsiine deklaruvannia: teoriia, pravove rehuliuvannia, praktyka euniversytet «Odeska yurydychna akademiia» [in Ukrainian].

13. Riabchenko, T.O. & Steblianko, A.V. (2017). Elektronne deklaruvannia yak efektyvnyi zasib zapobihannia koruptsii v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia [Electronic declaration as an effective means of preventing corruption in local government bodies]. *Pravovi horyzonty – Legal horizons, 5*, 14-19 [in Ukrainian].

14. Zakon Ukrainy «Pro zakhyst interesiv subiektiv podannia zvitnosti ta inshykh dokumentiv u period dii voiennoho stanu abo stanu viiny» [Law of Ukraine «On the protection of the interests of subjects of reporting and other documents during the period of martial law or a state of war»]. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2115-20#Text [in Ukrainian].

15. Zakon Ukrainy «Pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy pro vyznachennia poriadku podannia deklaratsii osib, upovnovazhenykh na vykonannia funktsii derzhavy abo mistsevoho samovriaduvannia, v umovakh voiennoho stanu» [Law of Ukraine «On Amendments to Certain Laws of Ukraine on Determining the Procedure for Filing Declarations by Persons Authorized to Perform State or Local Self-Government Functions under Martial Law»]. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3384-20#Text [in Ukrainian].

16. Mostepaniuk, L. (2023). Deklaruvannia nedostovirnoi informatsii: aspekty predmeta kryminalnoho pravoporushennia [Declaration of false information: aspects of the subject of a criminal offense]. *Filosofski ta metodolohichni problemy prava – Philosophical and methodological problems of law, 1 (25)*, 86-93 [in Ukrainian].

17. Kovtun, M., Bysmak, A. & Samchuk, Ya. (2024). Osoblyvosti deklaruvannia u period pravovoho rezhymu voiennoho stanu [Peculiarities of Declarations during the Period of the Legal Regime of Martial Law]. *Naukovi perspektyvy – Scientific Perspectives, 5 (47)*, 1220-1232 [in Ukrainian].

# РОЗДІЛ «Економіка»

*УДК 338.436.02:631.15]:339.137*

*https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-5(5)-316-324*

**Білоуськo Роман Сергійович** здобувач ступеня доктора філософії кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування, Державний біотехнологічний університет, м. Харків, тел.: (067) 937-55-19, https://orcid.org/0000-0001-5949-7945

## ТЕХНОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

**Анотація.** Аграрний сектор сьогодні стикається з низкою проблем внаслідок широкомасштабного вторгнення в нашу країну, що призвело до втрати сільськогосподарських угідь, руйнації підприємств, вимушеної релокації та трудової міграції. В той же час процеси глобалізації та лібералізації світових ринків суттєво впливають на можливості забезпечення та утримання конкурентних позицій вітчизняних сільськогосподарських підприємств. За цих умов, з метою забезпечення продовольчої безпеки, підвищення продуктивності та конкурентоспроможності, аграрні підприємства дедалі більше покладаються на інноваційні технології.

Стаття присвячена розгляду питанням формування конкурентоспроможності аграрних підприємств на засадах здійснення технологічних трансформацій виробництва. Хоча поняття конкурентоспроможності щільно пов'язане з економічною ефективністю, вважаємо за доцільне більшу увагу приділяти такому фактору, як економіка знань та рівень інвестицій в сфері високих технологій. Фокус статті саме на технологічних засадах підкреслює їх ключову роль у формуванні прибуткового та стабільного агарного бізнесу, що є основою його конкурентоспроможності. В роботі також розглядаються інші важливі фактори формування конкурентоспроможності аграрної продукції та сільськогосподарських підприємств, які можна згрупувати у виробничі, організаційно-управлінські, комерційні, правові та геополітичні фактори.

Підкреслено важливість модернізації сільського господарства та запровадження інноваційних технологій, які, насамперед, враховують принципи біоекономіки, а саме принцип вичерпності ресурсів, принцип ощадливості, принцип зменшення вуглецевого сліду, забезпечення кліматичної рівноваги, принцип збереження біорізноманіття та навколишнього середовища.

У статті використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: монографічний, структурно-функціональний, статистичний, розрахунково-аналітичний та економіко-статистичний методи. Результати дослідження, викладені в статті мають практичне значення для аграрного бізнесу у кризових умовах сьогодення та в майбутньому при повоєнному відновленню країни.

**Ключові слова:** технології, інновації, інвестиції, якість, ціна, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, біотехнології, біоекономіка.

**Bilousko Roman Serhiyovych** PhD candidate of Department of Management, Business and Administration, State Biotechnological University, Kharkiv, тел.: (067) 937-55-19, https://orcid.org/0000-0001-5949-7945

## TECHNOLOGICAL BASIS FOR FORMING THE COMPETITIVENESS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

**Abstract.** The agricultural sector today is facing a number of problems due to the large-scale invasion of our country, which has led to the loss of agricultural land, the destruction of enterprises,

forced relocation and labor migration. At the same time, the processes of globalization and liberalization of world markets significantly affect the ability to ensure and maintain competitive positions of domestic agricultural enterprises. Under these conditions, in order to ensure food security, increase productivity and competitiveness, agricultural enterprises increasingly rely on innovative technologies.

The article is devoted to consideration of agricultural enterprises competitiveness issues formation on the basis of implementation of technological transformations of production. Although the concept of competitiveness is closely related to economic efficiency, we consider it expedient to pay more attention to such a factor as the knowledge economy and the level of investments in the field of high technologies. The focus of the article on technological foundations emphasizes their key role in the formation of a profitable and stable agricultural business, which is the basis of its competitiveness. The article also considers other important factors of agricultural products competitiveness formation and agricultural enterprises, which can be grouped into production, organizational and managerial, commercial, legal and geopolitical ones.

The importance of the modernization of agriculture and the introduction of innovative technologies, which, first of all, take into account the principles of bioeconomy, namely the principle of resources exhaustion, the principle of thrift, the principle of reducing the carbon footprint, ensuring climatic balance, the principle of preserving biodiversity and the environment, is emphasized.

The article uses general scientific and special research methods: monographic, structural-functional, statistical, calculation-analytical and economic-statistical methods. The results of the research presented in the article are of practical importance for agrarian business in the crisis conditions of today and in the future during the post-war reconstruction of the country.

**Keywords:** technologies, innovations, investments, quality, price, competitiveness, competitive advantages, biotechnology, bioeconomy.

**Постановка проблеми.** Сільське господарство України продемонструвало свою міцність та потенціал щодо виробництва аграрної продукції, можливостей адаптуватися в складних умовах, як економічних, кліматичних так й в умовах військового стану. Саме на аграрний бізнес перенесено пріоритетну увагу при забезпеченні продовольчої безпеки країни та забезпечення експортних валютних надходжень для підтримки фінансової стабільності країни. Безперечно, сільське господарство, як і інша промисловість України багато втратила та втрачає й зараз, під час широкомасштабного вторгнення та активних бойових дій, тому актуальності набуває питання інтенсивного розвитку аграрного виробництва в більш безпечних регіонах та швидке відтворення аграрного бізнесу на деокупованих територіях. Саме сучасні інноваційні технології сприятимуть інтенсифікації аграрного виробництва, збільшенню його ефективності та підвищенню конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств на внутрішніх та зовнішніх ринках.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання сутності конкуренції та конкурентоспроможності в економічній літературі розглядаються починаючі із класиків економічної теорії XVIII сторіччя до дослідників та практиків сьогодення. За цей час бізнесу запропоновано значну кількість моделей, кожна з яких була побудована із врахуванням умов відповідного конкурентного середовища та рівня розвитку конкурентних сил суспільства. Конкуренція була окреслена центральним питанням А. Смітом у своїй праці «Дослідження про природу й причини багатства народів» (1776р.) для економічного розвитку суспільства та, відповідно, підвищення його добробуту [1]. Теорія конкурентних відносин була продовжена Д. Рікардо. який ґрунтовно розглядав порівняльні переваги держав, що стали основою теорії міжнародної торгівлі [2].

Ціла плеяда науковців розвивала теорію конкуренції - Дж. М. Кейнс, А. Маршалл, П. Хейне, Дж.С. Мілл, Дж. Робігсон та ін. Цікавою щодо ролі конкуренції в економіці та суспільному житті для нашої економіки є точка зору видатного австрійського вченого Л. Ерхарда, дослідження якого сприяли бурхливому розвитку економіки Німеччини. Так, він

зводив значення конкуренції до таких ключових аспектів: 1) конкуренція забезпечує найбільш ефективне функціонування ринкового механізму та відповідно, сприяє максимізації суспільного багатства; 2) конкуренція зазначає відповідність доходів та вкладених факторів виробництва (у тому числі відповідність оплати праці затратам праці), результатом чого є соціальна справедливість; 3) конкуренція сприяє обмеженню роста цін, що забезпечує доступність товарів для населення країни [3, С.9-12].

Реформування аграрного сектору України продовжується з часів здобуття незалежності та супроводжується науково – обґрунтованими рекомендаціями багатьох організацій та установ. Дослідники та практики напрацювали значний обсяг матеріалів, рекомендацій, наукових праць з питань підвищення конкурентоспроможності. В роботах таких науковців, як Яців І.Б. [4], Данько Ю.І. [5], Сагачко Ю. М., Тєшева Л. В. [6], Доброва Н. В., Каражия Е. А. [8] ми відмічаємо головний акцент на інноваційному розвитку сільського господарства. На розвиток технологічного базису конкурентоспроможного бізнесу наголошено також у дослідженнях Юрчука Н. П., Людвіка І. І. [7], Я. Фагерберга, М. Шролека, М. Кнелла [9], П.Ромера [12] та інших науковців.

**Метою статті** є дослідження сутності трансформації та модернізації сільського господарства в цілому та безпосередньо на технологічних засадах, як головного фактору формування та зміцнення конкурентоспроможності аграрних підприємств. Головний фокус уваги спрямовано при цьому – на технологіях, що враховують найактуальніші сьогодні принципи біоекономіки.

При написанні статті були використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: монографічний, структурно-функціональний, статистичний, розрахунково-аналітичний та економіко-статистичний методи.

**Виклад основного матеріалу.** Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств є комплексним показником, який формується під впливом багатьох факторів та оцінюється за різними методичними підходами.

Потрібно зазначити, що здійсненні дослідниками узагальнення поняття «конкурентоспроможність підприємства» призвело до необхідності відокремлення таких понять як «конкурентоспроможність підприємства» та «рівень конкурентоспроможності підприємства». Так, перше поняття можна трактувати як відносну властивість, що обумовлена комплексом економічних, виробничих, маркетингових, організаційно-управлінських, науково-технічних та інших характеристик підприємства, за допомогою яких визначають положення підприємства на конкурентному ринку. Поняття «рівень конкурентоспроможності підприємства» відображає ступінь відповідності даних характеристик вимогам відповідного конкурентного ринку в означений час [4].

Конкурентоспроможність підприємства набувається в результаті формування та прояву його конкурентних переваг, джерелами яких можуть бути цінові фактори, розташування, логістичні аспекти, якість продукції, ексклюзивність продукції, інновації, технології, знання та інші. Тобто всі ті властивості та характеристики, що відрізняють продукцію та діяльність підприємства і створюють перевагу над конкурентами.

Відповідно, до основних чинників конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств сьогодні ми можемо віднести: якість і екологічність продукції, технології і рівень технічного забезпечення виробництва, доступ до вигідних джерел фінансування, стратегічний менеджмент, маркетингову діяльність і систематичну роботу зі споживачами, своєчасну розробку, запровадження та адаптацію конкурентної стратегії, рівень кваліфікації персоналу і рівень менеджменту, розвинену ринкову інфраструктуру тощо. Всі означені чинники мають різну природу виникнення, тому для формування та підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно застосовувати системний підхід, що в свою чергу сприяє забезпеченню стійкої виробничо-господарської, організаційно-управлінської та фінансово-економічної діяльності підприємства [5].

Збільшені вимоги сьогодення до сталого та ефективного функціонування сільськогосподарських підприємств, як драйверу національної економіки, вимагають розробки та реалізації сучасних підходів до забезпечення конкурентоспроможності з урахуванням тенденцій світової економіки.

Сьогодні базисом конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств повинні стати не тимчасові конкурентні переваги, отримані завдяки державній підтримці (податкові пільги, тарифні бар'єри) чи порівняльні переваги (дешева робоча сила та ресурси), а саме стійкі конкурентні переваги, що формуються внаслідок виваженої економічної політики підприємства, спрямованої на ефективне використання ресурсів, інноваційні технології, виробництво високоякісної затребуваної продукції як на внутрішньому, так й на зовнішньому ринках [6-8].

Сучасні дослідники відокремлюють чотири різні аспекти конкурентоспроможності: технологію, потужність, попит і ціну. Найчастіше увагу приділяють саме фактору ціни, зменшуючи значущість перших трьох факторів внаслідок складнощів із їх вимірюванням. Так, проведений Я. Фагербергом, М. Шролеком та М. Кнеллом емпіричний аналіз, що ґрунтувався на вибірці з 90 країн на різних рівнях розвитку у 1980 - 2002 роках, підтвердив актуальність технологій, потенціалу (міцності підприємства) та конкурентоспроможності попиту для зростання та розвитку. Цінова конкурентоспроможність, як показали результати дослідження, була менш впливовим фактором [9].

Потрібно зазначити, що інноваційний розвиток нашої країни був в значній мірі обмеженим останніми роками внаслідок широкомасштабного вторгнення в нашу країну, про що свідчить погіршення позицій нашої країни у Глобальному інноваційному рейтингу, табл.1 [10]. Так, за результатами 2024 р. Україна посідає 60 місце. За досліджуваний період загальна позиція України була найвищою у 2018 р. – 43 місце а після 2020 р. ми відмічаємо поступове погіршення ситуації.

*Таблиця 1.*

**Місце України в Глобальному інноваційному індексі, 2015-2024 рр.**

| Рік | Загальна позиція | Позиція за інноваційним внеском | Позиція за результатами інновацій |
|---|---|---|---|
| 2015 | 64 | 84 | 47 |
| 2016 | 56 | 70 | 46 |
| 2017 | 50 | 77 | 40 |
| 2018 | 43 | 75 | 35 |
| 2019 | 47 | 82 | 36 |
| 2020 | 45 | 71 | 37 |
| 2021 | 49 | 76 | 37 |
| 2022 | 57 | 75 | 48 |
| 2023 | 55 | 78 | 42 |
| 2024 | 60 | 78 | 54 |

*Джерело: складено за [10]*

Також є показовим той факт, що, хоча за досліджуваний період позиції країни за інноваційним внеском були невисокі – від 70 до 84, то за результатами запровадження інновацій – позиції є вищими – з 35 по 48, лише в 2024 році відбулося зниження на 6 пунктів - до 54 позиції. Це свідчить про те, що ми маємо кращі показники за результатами інноваційної діяльності, ніж за наявністю інноваційних ресурсів. Серед країн світу, що оцінюються у Глобальному інноваційному індексі (133 країни у 2024 р.) Україна займає 60-те місце, серед європейських країн - 34 місце із 39, а в групі країн із рівнем доходу, нижчим за середній, - 4 місце серед 38.

Відомо, зо розробка та запровадження інновацій потребує значних інвестицій. За даними Глобального інвестиційного звіту AgFunder AgriFoodTech за 2024 р., саме аграрна та продовольча сфери були найбільш затребуваними секторами для інвестицій, хоча й із значним зменшення в цілому венчурного інвестування. Так, якщо у 2021 р. було інвестовано 51,7 млрд дол. США в агропродовольчі технології (зростання на 85% відносно 2020 р.), то в 2024 р. відмічається спад інвестування до 15,6 млрд дол. США. При цьому, якщо фінансування більшості категорій скоротилося, то в такі напрямки як біоенергетика та біоматеріали, сільськогосподарська робототехніка, механізація та обладнання – лише збільшилося [11].

На думку Нобелівського лауреата 2018 р. Пола Ромера основним фактором економічного зростання є інвестиції у сферу наукових досліджень і розробок та інвестиції у людський капітал та підкреслив роль технологічних досягнень у розвитку економіки. Він також зазначає, що традиційна економіка розглядає, головними факторами виробництва лише працю та капітал, в той час, як сьогодення вимагає включення до головних факторів саме технології [12].

Що стосується інвестування в інновації в Україні, то відмітимо, що попри військове вторгнення та погіршення економічної ситуації, Україна виробляє більше інноваційної продукції порівняно з рівнем інвестицій в інновації, відносно свого ВВП. Так, укладачі Глобального інноваційного індексу, порівнюючи результати у сфері інновацій з рівнем економічного розвитку країни, (вимірюючи останній обсягом ВВП на душу населення), визначили 6-е місце України у відповідному рейтингу 2024 р. [10].

Більш ґрунтовний аналіз Глобального інноваційного індексу за критеріями (підіндексами) дозволяє зробити висновки про те, що найвищі позиції в 2024 р. Україна займає за рівнем знань і технологій (34 місце), рівнем бізнесу (45 місце), та за критерієм людського капіталу та досліджень (54 місце). Водночас, найнижчі рейтинги - в категоріях «Інституції» (107 місце), «Розвиток ринку» (85 місце) та «Інфраструктура» (82 місце). При цьому потрібно зазначити, що у порівнянні із минулим, 2023 р., показники рівня знань і технологій покращили позиції на 10 пунктів (45 місце у 2023 р.) а за розвитком бізнесу – на 3 пункти (48 місце у 2023 р.). Ця тенденція свідчить про активний пошук бізнесом можливостей запровадження інноваційних технологій з метою подолання технологічного розриву та покращення конкурентних позицій на ринку.

В контексті цього, потрібно зазначити, що сьогодні поняття «четверта промислова революція», «Індустрія 4.0» щільно поєднані із поняттями «Агробізнес 4.0» або «Сільське господарство 4.0», адже сутність цих понять одна - розвиток максимально автоматизованого виробництва, поєднання даних і виробничих технологій в єдину саморегульовану систему, з мінімальним втручанням людини у виробничий процес.

Концепція розумного сільського господарства, або розумного фермерства, насамперед зосереджена на забезпеченні сільськогосподарської галузі інфраструктурою для використання передових технологій, яка включає Інтернет речей (IoT), машинне навчання, штучний інтелект (ШІ), великі дані та хмарну архітектуру. Тобто, в цілому, використання всієї індустрії розумного сільського господарства можна розподілити на три категорії: відстеження, моніторинг та автоматизацію. Запровадження розумних полів та ферм сприятиме формуванню ключових переваг для агробізнесу, а саме: автоматизація повсякденної сільськогосподарської діяльності, збільшення кількості та якості виробленого продукту, зниження собівартості, зменшення відходів, моніторинг і контроль, що сприятиме виявленню аномалій урожаю та охороні здоров'я худоби [13].

Серед основних проблем, пов’язаних із концепціями розумного сільського господарства, їх розгортанням і постійним використанням можна зазначити соціальні ( опір людей, занепокоєння від роботи датчиків та інших пристроїв) та інфраструктурні (відсутність мережевих систем, стільникових веж, підключення до Інтернету). Подолання цих перешкод можливе завдяки інвестуванню в розвиток інфраструктури сільських територій та поглиблену роз’яснювальну роботу с населенням. Окремо у населення к сільській місцевості існують побоювання втрати робочих місць внаслідок автоматизації виробництва. Зайнятість населення

можна покращити здійснення диверсифікації виробництва, а саме, створенням робочих місць у супутніх агробізнесу сферах – первинній та глибокій переробці, що в свою чергу призведе до створення нової продукції із доданою вартістю та виведе підприємства та країну на ринки готової продукції [14].

Аналізуючи впровадження інноваційних технологій з метою забезпечення та підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств необхідно зазначити актуальність запровадження сільськогосподарських біотехнологій, Як ми вже зазначили, інвестування цього сегмента збільшується з року в рік, так же, як і безпосередньо, ринок біотехнологій. За прогнозами, обсяг світового ринку біотехнологій у 2024 р. становив 1,55 трлн дол. США і досягне близько 4,61 трлн дол. США до 2034 р. Середній темп зростання за цей період складе 11,5% [15].

Біотехнологія сьогодні є ключовим напрямків якісного технологічного розвитку в цілому ряді галузей економіки. В основі біотехнологій - використання молекулярно-біологічних процесів. Основними напрямами розвитку сучасних біотехнологій є аграрні біотехнології, екологічні біотехнології, медичні біотехнології та генна інженерія. В галузі рослинництва – це виробництво та використання біодобрив, біостимуляторів, біопестицидів та інших біопрепаратів, які сприяють росту рослин, підвищенню врожайності та захисту посівів від шкідників і хвороб та вирощування ГМО-рослин. В тваринництві біотехнології розробляють та використовують при відтворенні сільськогосподарських тварин, у ветеринарії, при виробництві високопродуктивних кормів [16].

Потрібно зазначити, що комерціалізація біотехнологій є дуже складним та затратним процесом тому, що по – перше, передбачає складні та тривалі дослідження та випробування, а по-друге, процедури ліцензування й отримання дозволів для виходу на перспективніші ринки э дуже витратними. До цього можна додати недосконале законодавство з питань інтелектуальної власності, яке потребує доопрацювання з урахуванням світової практики [17].

Сфера біотехнологій, хоча й є перспективною та має значний потенціал виходу на нові ринки, поки що не отримала достатньої підтримки для розвитку в Україні. Сприяти подальшому запровадженню біотехнологій як джерела конкурентних переваг аграрних підприємств та підвищення рівня їх конкурентоспроможності може прийнята в Україні Національна економічна стратегія до 2030 року [18], в якій, зокрема, передбачені декарбонізація економіки, розвиток відновлюваних джерел енергії, циркулярної економіки та інновацій. Підкріпленням у виконанні завдань, що передбачені зазначеною стратегією є державна підтримка матеріально – технічного забезпечення аграрного виробництва [19].

Недостатня увага до питання підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств та галузі в цілому в умовах транзитивної економіки з одного боку та глобального перерозподілу ринків та виробництва продукції з іншого, призводить до дисбалансу у розвитку господарського механізму, підвищеної вразливості галузі, ослаблення конкурентних позицій. У результаті, це проявляється в тому, що експорт має переважну сировинну спрямованість (зерно, насіння соняшнику) і переважно вихідну складову без глибинної переробки. Це призводить до орієнтування на виробництво сировини і все більше закріплює за національною економікою статус допоміжної економіки. Без серйозного посилення конкурентних позицій на ринках високотехнологічної та інноваційної продукції аграрним підприємствам буде важко полишити аутсайдерські позиції та вступити на шлях якісно нового розвитку. Саме тому подальші дослідження стосовно запровадження інноваційних технологій, можливостей щодо виробництва продукції з іншими якісними характеристиками та її переробки в готовий продукт для подальшої реалізації на міжнародних ринках вважаємо пріоритетними та перспективними.

**Висновки.** Відкрита економіка, що передбачає інтеграцію у світову економіку та визначається впливом процесів як глобалізації так й деглобалізації на всі сфери національного виробництва та аграрну сферу зокрема, вимагає забезпечення конкурентоспроможного розвитку галузі сільського господарства та аграрних підприємств. Вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств можливе лише із запровадженням

сучасних інноваційних технологій та із урахуванням вимог сьогодення стосовно питань збереження навколишнього середовища, дбайливого, ресурсоощадного виробництва, застосування біотехнологій. Саме виробництво продукції, що здійснюється на принципах біоекономіки спроможне сьогодні скласти конкуренцію на міжнародних ринках готової продукції, забезпечити валютні надходження та сприяти подальшому відновленню аграрної сфери країни [20]. В цьому аспекті, крім безпосереднього виробництва аграрної продукції, важливо прикласти всі зусилля для отримання інвестицій, як приватних, так й державних в побудову кластерів, що об'єднають виробників сировини, переробників та дистриб'юторів з метою отримання продукції с глибинною переробкою та її подальшою реалізацією. Що є також важливим, створення кластерів забезпечить населення країни робочими місцями, а відповідність біоекономічним принципам забезпечить соціально відповідальне виробництво. Саме подібні агробізнесові об'єднання сприятимуть постійному технологічному оновленню виробництва сировини та її переробки, що буде призводити до підвищення якості готової продукції, збільшення ринкової ціни та сприятиме зміцненню конкурентних позицій України на міжнародних ринках готової продукції, попит на яку є постійно зростаючим.

***Література:***

1. Smith A. An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. URL: http://gesd.free.fr/smith76bis.pdf

2. Ricardo, D. (2015). On the principles of political economy, and taxation. Cambridge University Press. URL: https://doi.org/10.1017/CBO9781107589421

3. Ерхард, Людвіг. Добробут для всіх / Пер. А. Лапчак, В. Сеник за ред. В. Золотарьова, Н. Афончиної / К. : Well Books, 2023. 384 с.

4. Яців І. Б. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств: монографія. Львів: Український бестселер, 2013. 427 с.

5. Данько Ю. І. Інноваційні підходи до забезпечення конкурентоспроможності малих аграрних підприємств. *Проблеми економіки*. 2016. № 3, С. 153-158

6. Сагачко Ю. М., Тєшева Л. В. Інноваційна діяльність підприємств аграрного сектора як критерій ефективності його виробничо-господарського потенціалу. *Проблеми економіки.* 2020. № 4 (46). С. 217-223. URL:DOI:10.32983/2222-0712-2020-4-217-223

7. Юрчук Н. П., Людвік І. І. Чинники інноваційного розвитку аграрних підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: http://www.economy. nayka.com.ua/?op=1&z=8908 (дата звернення: 08.12.2024). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.5.98

8. Доброва Н. В., Каражия Е. А. Інноваційні технології в агробізнесі: роль у підвищенні ефективності та конкурентоспроможності. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету.* №5-6 (318-319), 2024. С. 123-128 DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-5-6-318-319-123-128

9. J.Fagerberg. M. Srholec,M. Knell The Competitiveness of Nations: Why Some Countries Prosper While Others Fall Behind. World Development. Volume 35, Issue 10, October 2007, pp. 1595-1620 DOI: https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2007.01.004

10. Global Innovation Index. URL: https:// WIPO - World Intellectual Property Organization (дата звернення: 02.12.2024)

11. AgFunder Global AgriFoodTech Investment Report 2024. URL: https://agfunder.com/research/agfunder-global-agrifoodtech-investment-report-2024/

12. Romer, Paul. The trouble with macroeconomics. 2016. Commons Memorial Lecture of the Omicron Delta Epsilon Society. Forthcoming in The American Economist (12.2016) URL: https://paulromer.net/trouble-with-macroeconomics-update/WP-Trouble.pdf

13. Білоусько Р.С. Аспекти інноваційного розвитку України. *Управління розвитком соціально – економічних систем:* матеріали VIII Міжнар. наук.-практ конф., м. Харків, 21-22 березня 2024 р. Харків: ДБТУ. Ч. 1. 2024. С. 472-474

14. Білоусько Т.Ю., Білоусько Р.С. Диверсифікація підприємницької діяльності аграрних підприємств у забезпеченні їх конкурентоспроможності. *Вісник ХНАУ. Серія «Економічні науки»*. 2018. № 3. С. 21–31.

15. Biotechnology Market Size and Forecast 2024 to 2034 URL: https://www.precedence research.com/biotechnology-market

16. Yu Tu, Weiku Wu. How does green innovation improve enterprises' competitive advantage? The role of organizational learning. *Sustainable Production and Consumption*. Volume 26, April 2021, Pp. 504-516

17. Білоусько В.С., Беленкова М.І., Тимчук В.М., Білоусько Т.Ю. Проблеми трансферу інтелектуального капіталу в системі об'єктів права інтелектуальної власності і нематеріальних активів. Вісник Центру наукового забезпечення АПВ Харківської області. м. Харків 2011. № 10.с 348-361.

18. Національна економічна стратегія 2030. URL: https://nes2030.org.ua/

19. Навроцький Я.Ф., Петров В.М. Ковальов С.М. Державна підтримка матеріально-технічного забезпечення аграрного виробництва в умовах нестабільності. *Наукові перспективи.* 2024. №3 (45). С.642-655

20. Білоусько Т., Білоусько Р. Розвиток біоекономіки як передумова підвищення конкурентоспроможності національної економіки на міжнародних ринках. (2024). *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences,* 328(2), 131-139. URL: https://doi.org/ 10.31891/2307-5740-2024-328-20

***References:***

1. Smith A. An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. URL: http://gesd.free.fr/smith76bis.pdf [in English]

2. Ricardo, D. (2015). On the principles of political economy, and taxation. Cambridge University Press. URL: https://doi.org/10.1017/CBO9781107589421 [in English]

3. Ерхард, Людвіг. Добробут для всіх / Пер. А. Лапчак, В. Сеник за ред. В. Золотарьова, Н. Афончиної / К. : Well Books, 2023. 384 с. [in Ukrainian].

4. Yatsiv I. B. Konkurentospromozhnist′ sil′s′kohospodars′kykh pidpryyemstv [Competitiveness of agricultural enterprises]: monohrafiya. L′viv: Ukrayins′kyy best·seler, 2013. 427 s. [in Ukrainian].

5. Dan′ko YU. I. Innovatsiyni pidkhody do zabezpechennya konkurentospromozhnosti malykh ahrarnykh pidpryyemstv [ Innovative approaches to ensuring the competitiveness of small agricultural enterprises]. *Problemy ekonomiky*. 2016. № 3, S. 153-158 [in Ukrainian].

6. Sahachko YU. M., Tyesheva L. V. Innovatsiyna diyal′nist′ pidpryyemstv ahrarnoho sektora yak kryteriy efektyvnosti yoho vyrobnycho-hospodars′koho potentsialu [Innovative activity of agricultural sector enterprises as a criterion of the effectiveness of its production and economic potential]. Problemy ekonomiky. 2020. № 4 (46). S. 217-223.DOI:10.32983/2222-0712-2020-4-217-223 [in Ukrainian].

7. Yurchuk N. P., Lyudvik I. I. Chynnyky innovatsiynoho rozvytku ahrarnykh pidpryyemstv [Factors of innovative development of agricultural enterprises]. *Efektyvna ekonomika.* 2021. № 5. – URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8908 (accessed December 8, 2024). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.5.98 [in Ukrainian].

8. Dobrova N. V., Karazhyya E. A. Innovatsiyni tekhnolohiyi v ahrobiznesi: rol′ u pidvyshchenni efektyvnosti ta konkurentospromozhnosti [Innovative technologies in agribusiness: the role in increasing efficiency and competitiveness ]. *Naukovyy visnyk Odes'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu.* №5-6 (318-319), 2024. S. 123-128DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-5-6-318-319-123-128 [in Ukrainian].

9. J.Fagerberg. M. Srholec,M. Knell The Competitiveness of Nations: Why Some Countries Prosper While Others Fall Behind. World Development. Volume 35, Issue 10, October 2007, pp. 1595-1620 DOI: https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2007.01.004 [in English]

10. Global Innovation Index. URL: https:// WIPO - World Intellectual Property Organization (дата звернення: 02.12.2024) (accessed December 5, 2024) [in English]

11. AgFunder Global AgriFoodTech Investment Report 2024. URL: https://agfunder.com/research/agfunder-global-agrifoodtech-investment-report-2024/ (accessed December 4, 2024) [in English]

12. Romer, Paul. The trouble with macroeconomics. 2016. Commons Memorial Lecture of the Omicron Delta Epsilon Society. Forthcoming in The American Economist (12.2016) URL: https://paulromer.net/trouble-with-macroeconomics-update/WP-Trouble.pdf [in English]

13. Bilousko R.S. Aspekty innovatsiynoho rozvytku Ukrayiny [Aspects of innovative development of Ukraine]. *Upravlinnya rozvytkom sotsial'no – ekonomichnykh system:* materialy VIII Mizhnar. nauk.-prakt konf. (m. Kharkiv, 21-22 bereznya 2024 roku). Kharkiv: DBTU. CH. 1. 2024. S. 472-474 [in Ukrainian].

14. Bilousko T.YU., Bilousko R.S. Dyversyfikatsiya pidpryyemnyts′koyi diyal′nosti ahrarnykh pidpryyemstv u zabezpechenni yikh konkurentospromozhnosti [Diversification of entrepreneurial activity of agricultural enterprises to ensure their competitiveness]. *Visnyk KHNAU. Seriya «Ekonomichni nauky»*. 2018. № 3. S. 21–31. [in Ukrainian].

15. Biotechnology Market Size and Forecast 2024 to 2034 URL: https://www.precedence research.com/biotechnology-market (accessed December 2, 2024) [in English]

16. Yu Tu, Weiku Wu. How does green innovation improve enterprises' competitive advantage? The role of organizational learning. *Sustainable Production and Consumption*. Volume 26, April 2021, Pages 504-516 [in English]

17. Bilousko V.S., Belenkova M.I., Tymchuk V.M., Bilous′ko T.YU. Problemy transferu intelektual′noho kapitalu v systemi ob″yektiv prava intelektual′noyi vlasnosti i nematerial′nykh aktyviv [Problems of intellectual capital transfer in the system of intellectual property rights and intangible assets]. *Visnyk Tsentru naukovoho zabezpechennya APV Kharkivs'koyi oblasti*. m. Kharkiv 2011. № 10.s 348-361. [in Ukrainian].

18. Natsional′na ekonomichna stratehiya 2030 [National Economic Strategy 2030]. URL: https://nes2030.org.ua/ [in Ukrainian].

19. Navrots′kyy YA.F., Petrov V.M. Koval′ov S.M. Derzhavna pidtrymka material′no-tekhnichnoho zabezpechennya ahrarnoho vyrobnytstva v umovakh nestabil′nosti [State support for the logistical support of agricultural production in conditions of instability]. *Naukovi perspektyvy*. 2024. №3 (45). S.642-655 [in Ukrainian].

20. Bilousko T., Bilousko R. Rozvytok bioekonomiky yak peredumova pidvyshchennya konkurentospromozhnosti natsional′noyi ekonomiky na mizhnarodnykh rynkakh [Development of bioeconomy as a prerequisite for increasing the competitiveness of the national economy on international markets.]. (2024). *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 328(2), 131-139. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-20 [in Ukrainian].

*УДК 330.341.1*

*https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-5(5)-325-332*

**Ємельянов Олександр Юрійович** доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємства та інвестицій, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, тел.: (032) 258–25–45, https://orcid.org/0000-0002-1743-1646

**Гаврась Дмитро Русланович** аспірант кафедри економіки підприємства та інвестицій, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, тел.: (032) 258–25–45, https://orcid.org/0009-0003-6241-6618

# ВПЛИВ КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ З ПИТАНЬ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ НА МАСШТАБИ ЕНЕРГОЗБЕРІГАЮЧИХ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ЗМІН

**Анотація.** У статті оцінено вплив покращення компетенцій персоналу підприємств у питаннях управління енергетичними ресурсами на прискорення провадження енергозберігаючих технологічних змін.

Встановлено, що рівень компетентності працівників у питаннях управління ресурсами є одним з головних факторів, які визначають ефективність діяльності суб'єктів господарювання.

Визначено послідовність процесу оцінювання рівня компетентності працівників підприємства у питаннях управління енергетичними ресурсами. Ця послідовність включає такі основні етапи: виділення основних видів компетенцій працівників у питаннях управління енергетичними ресурсами; побудова набору загальних таких компетенцій; визначення переліку часткових управлінських компетенцій у питаннях управління енергетичними ресурсами компаній для кожної загальної компетенції з такого управління; оцінка наявного рівня компетентності управлінських працівників щодо відповідної загальної компетенції; оцінка поточного рівня володіння персоналом підприємства всім комплексом загальних компетенцій у питаннях управління енергетичними ресурсами.

Здійснено групування компетенцій працівників підприємств у питаннях управління їхніми енергетичними ресурсами за такими ознаками: за видами операцій з ресурсами (компетенції у питаннях: залучення ресурсів, використання ресурсів, резервування ресурсів, вироблення ресурсів, зміни властивостей наявних ресурсів тощо), за видами ресурсів та за загальними функціями управління ними.

Проведено емпіричний аналіз за вибіркою промислових підприємств України. Цей аналіз показав, що із зростанням рівня компетенцій персоналу підприємств у питаннях управління енергетичними ресурсами величина узагальнюючого показника перешкод, які постають на шляху до енергозберігаючих технологічних змін, спадає. Отже, покращення компетенцій персоналу в питаннях управління енергетичними ресурсами позитивно впливає на масштаби провадження енергозберігаючих технологічних змін на підприємствах. При цьому виявилося, що потреба у такому покращенні постає для більшості досліджуваних підприємств.

**Ключові слова:** підприємство, управління ресурсами, компетенція, персонал, енергозбереження, енергозберігаюча технологічна зміна.

**Yemelyanov Olexandr Yuriyovych** Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Business Economics and Investment, Lviv Polytechnic National University, Lviv, tel.: (032) 258–25–45, https://orcid.org/0000-0002-1743-1646

**Havras Dmytro Ruslanovych** Post-graduate student of the Department of Business Economics and Investment, Lviv Polytechnic National University, Lviv, tel.: (032) 258-25-45, https://orcid.org/0009-0003-6241-6618

# IMPACT OF COMPETENCES OF ENTERPRISES' PERSONNEL IN RESOURCE MANAGEMENT ON THE SCALE OF ENERGY-SAVING TECHNOLOGICAL CHANGES

**Abstract.** The article assesses the impact of improving the competences of enterprise personnel in energy resource management on the acceleration of energy-saving technological changes.

It is established that the level of competence of employees in resource management is one of the main factors that determine the effectiveness of business entities.

The sequence of the process of assessing the level of competence of enterprise employees in energy resource management is determined. This sequence includes the following main stages: allocation of the main types of competences of employees in energy resource management; construction of a set of general such competencies; determination of a list of partial managerial competencies in energy resource management of companies for each general competency in such management; assessment of the current level of competence of management employees in relation to the relevant general competence; assessment of the current level of possession by the enterprise's personnel of the entire complex of general competences in matters of energy resource management.

The grouping of the competences of enterprise employees in matters of managing their energy resources was carried out according to the following characteristics: by types of operations with resources (competences in matters of: attracting resources, using resources, reserving resources, producing resources, changing the properties of existing resources, etc.), by types of resources and by general functions of managing them.

An empirical analysis was conducted on a sample of industrial enterprises of Ukraine. This analysis showed that with an increase in the level of competences of enterprise personnel in matters of energy resource management, the value of the general indicator of obstacles that arise on the way to energy-saving technological changes decreases. Therefore, improving the competence of personnel in matters of energy resource management has a positive effect on the scale of implementing energy-saving technological changes at enterprises. It turned out that the need for such improvement arises for most of the enterprises studied.

**Keywords:** enterprise, resource management, competence, personnel, energy saving, energy-saving technological change.

**Постановка проблеми.** Одним з головних напрямів забезпечення енергетичної безпеки України є прискорення енергозберігаючих технологічних змін, які відбуваються в економіці. Оскільки зазначені зміни стосуються, насамперед, підприємств, то необхідність активізації енергозберігаючих технологічних змін стає важливим завданням менеджерів та власників компаній. Водночас, на теперішній час на багатьох вітчизняних підприємствах темпи впровадження енергозберігаючих технологій є недостатніми, що негативно позначається на конкурентних можливостях таких підприємств. При цьому існують різні причини, які зумовлюють таку ситуацію, зокрема відсутність у вітчизняних суб'єктів господарювання достатньої величини грошових засобів для реалізації заходів з енергозбереження, недостатньо високий рівень економічної ефективності інвестицій у провадження таких заходів, нестача у підприємств інформації про можливість реалізації зазначених заходів тощо. Проте, серед чинників, які негативно впливають на процес енергозбереження на підприємствах, варто виділити і недостатній рівень компетенцій персоналу компаній у питаннях управління енергетичними ресурсами. Тому необхідно встановити роль, яку може відгравати покращення цих компетенцій у пришвидшенні енергозберігаючих технологічних змін на підприємствах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання оцінювання та формування компетенцій персоналу підприємств, зокрема компетенцій з управління їх ресурсним забезпеченням, знаходяться у центрі уваги багатьох науковців. Значний внесок у вирішення цих питань здійснили, серед іншого, такі вчені, як М. Адаменко [1], О. Герасименко [2], І. Головньова [3], Д. Корольов [4], В. Лесінський [5, 6], М. Мельник [7, 11], Н. Міщенко [8], А. Мовчан [9],

Н. Сімченко [10], Ю. Нікітін [11], Г. Черушева [12] та ін. Цими та іншими дослідниками було встановлено найбільш значимі компетенції персоналу підприємств, розроблено дієві підходи до аналізування цих компетенцій та запропоновано інструменти їхнього покращення. Водночас, залишається невирішеним питання встановлення тієї ролі, яку відіграють компетенції персоналу з управління енергетичними ресурсами у провадженні енергозберігаючих технологічних змін на підприємствах. Зважаючи на актуальність зазначеного питання, існує потреба в його подальшому дослідженні.

**Метою статті** є оцінювання впливу покращення компетенції персоналу у питаннях управління енергетичними ресурсами на прискорення провадження енергозберігаючих технологічних змін

**Виклад основного матеріалу.** Рівень компетентності працівників у питаннях управління ресурсами є одним з головних факторів, які визначають ефективність діяльності суб'єктів господарювання. Загалом, можна стверджувати про те, що недостатня ефективність господарської діяльності підприємств зумовлена двома основними обставинами, а саме: недостатнім рівнем компетентності працівників апарату управління та негативними чинниками зовнішнього середовища, які підприємство не може подолати навіть за найвищого рівня компетентності працівників. До зазначених негативних факторів відноситься, зокрема, зниження попиту на продукцію підприємств, викликане загальною негативною ситуацією на ринках збуту цієї продукції, за умови, що навіть у разі вжиття всіх доступних для підприємств заходів вони нездатні покращити цю ситуацію.

Враховуючи вищезазначене, оцінка можливостей розвитку компетенцій управлінських працівників підприємства у питаннях управління енергетичними ресурсами має базуватися на вимірюванні наявного рівня таких компетенцій та визначенні резервів підвищення здатності працівників підприємства до розробки, ухвалення та реалізації відповідних управлінських рішень. При цьому загальна послідовність процесу визначення рівня компетентності працівників підприємства у питаннях управління енергетичними ресурсами повинна включати такі основні етапи:

1. Виділення основних видів компетенцій працівників у питаннях управління енергетичними ресурсами підприємств. Загалом, групування таких компетенцій може здійснюватися за різними ознаками. Оскільки об'єктом управління на підприємстві у даному випадку виступають його енергетичні ресурси, то найбільш виправданим є групування компетенцій за ознаками, пов'язаними з ресурсним забезпеченням господарської діяльності. Тому ознаками групування управлінських компетенцій можуть бути, насамперед, типи використовуваних енергетичних ресурсів (наприклад, компетенції з управління споживанням природного газу) і типи операцій з ресурсами (наприклад, компетенції з питаннь управління придбанням ресурсів). Крім того, звичайно, управлінські компетенції можна класифікувати за загальними функціями управління.

2. Побудова набору загальних управлінських компетенцій у питаннях управління енергетичними ресурсами підприємств. У цьому випадку загальною вважатиметься компетенція, яку можна розділити на окремі компоненти, кожен з яких представлятиме компетенцію нижчого рівня. Для виділення загальних управлінських компетенцій варто використовувати метод подвійного групування, тобто застосовувати дві класифікаційні ознаки одночасно. Як уже зазначалося вище, такими ознаками можуть виступати види використовуваних енергетичних ресурсів та операцій з цими ресурсами.

3. Визначення переліку часткових управлінських компетенцій з питань управління енергетичними ресурсами компаній для кожної загальної управлінської компетенції з такого управління. Для цього можна застосувати метод поділу загальної управлінської компетенції на окремі етапи її реалізації. Наприклад, операція із залучення певного енергетичного ресурсу може включати такі основні етапи: визначення потреби підприємства в ресурсі, попереднє визначення якісних і кількісних характеристик необхідного ресурсу, вибір постачальників ресурсу, вибір ресурсу, ведення переговорів, укладення контракту на постачання ресурсу.

Кожен із етапів реалізації загальної компетенції можна розглядати як певну часткову управлінську компетенцію у питаннях управління певним видом енергетичних ресурсів.

4. Оцінка наявного рівня компетентності управлінських працівників щодо відповідної загальної компетенції. Для цього можна використовувати метод експертного опитування. При цьому в якості експертів можуть виступати як керівники компанії, так і запрошені спеціалісти в цій галузі управління, зокрема з консалтингових компаній. Тоді можна оцінити рівень відповідної загальної компетентності працівників управління як суму добутків рівня кожної часткової компетенції у межах даної загальної компетенції на коефіцієнт значущості відповідної часткової компетенції. При цьому рівень часткових компетенцій може бути оціненим у балах, наприклад, у десятибальній шкалі.

5. Оцінка поточного рівня володіння персоналом підприємства всім комплексом загальних компетенцій у питаннях управління енергетичними ресурсами. Аналогічно попередньому етапу послідовності дій, для оцінювання зазначеного рівня варто обчислювати суму добутків рівня кожної загальної компетенції на коефіцієнт її значущості. При цьому рівень загальних компетенцій, як і часткових, може бути оціненим у балах, наприклад, у десятибальній шкалі.

Отже, компетенції працівників підприємств у питаннях управління їх енергетичними ресурсами можуть бути поділені, зокрема, за такими ознаками: за видами операцій з ресурсами (компетенції у питаннях: залучення ресурсів, використання ресурсів, резервування ресурсів, вироблення ресурсів, зміни властивостей наявних ресурсів тощо), за видами ресурсів та за загальними функціями управління ними.

Для оцінювання впливу покращення компетенції персоналу в питаннях управління енергетичними ресурсами на провадження енергозберігаючих технологічних змін на підприємствах було сформовано вибірку з 35 підприємств України. Ці підприємства належать до трьох галузей промисловості, які характеризуються достатньо великим обсягом споживання природного газу. Тому усі енергозберігаючі технології, які розглядалися, стосувалися саме цього виду енергоресурсів. При цьому звітним періодом було обрано 2019–2023 рр.

За кожним підприємством та за їхньою сукупністю у межах кожної галузі було розраховано значення узагальнюючого рівня перешкод, які постають на шляху реалізації проєктів енергозберігаючих технологічних змін. Цей рівень було обчислено як відношення очікуваного приросту чистого прибутку кожного з досліджуваних підприємств після впровадження на ньому енергозберігаючих технологічних процесів до очікуваної загальної величини такого прибутку після зазначеного впровадження. При цьому усі досліджувані суб’єкти господарювання були поділені на три класи, а саме:

1) підприємства з низьким узагальнюючим рівнем перешкод, які постають на шляху до реалізації проєктів енергозберігаючих технологічних змін. До таких підприємств було віднесено ті компаній, у яких зазначений рівень не перевищував 0,3;

2) підприємства із середнім узагальнюючим рівнем перешкод, які постають на шляху до реалізації проєктів енергозберігаючих технологічних змін. До таких підприємств було віднесено ті компаній, у яких зазначений рівень знаходиться у діапазоні від 0,3 до 0,7;

3) підприємства із високим узагальнюючим рівнем перешкод, які постають на шляху до реалізації проєктів енергозберігаючих технологічних змін. До таких підприємств було віднесено ті компаній, у яких зазначений рівень перевищує 0,7.

Як видно з даних табл. 1, середні значення узагальнюючого рівня перешкод, які постають на шляху до реалізації проєктів енергозберігаючих технологічних змін, за досліджуваними підприємствами є доволі високими і становлять: для підприємств, які виготовляють вироби з металу, – 0,497, для підприємств, які виробляють вироби зі скла, – 0,565, а для підприємств, які виготовляють вироби з глини, – 0,515. Також необхідно відзначити, що серед досліджуваних підприємств усіх видів економічної діяльності переважали компанії з високим узагальнюючим рівнем перешкод, які постають на шляху до реалізації проєктів енергозберігаючих технологічних змін.

*Таблиця 1.*

**Розподіл досліджуваних підприємств за загальним рівнем перешкод, які постають на шляху до реалізації проєктів енергозберігаючих технологічних змін**

| Назви показників | Значення показників для підприємств, які виготовляють вироби | | |
|---|---|---|---|
| | З металу | Зі скла | З глини |
| 1. Кількість досліджуваних підприємств | 11 | 12 | 12 |
| 2. Середній за досліджуваними підприємствами узагальнюючий рівень перешкод, які постають на шляху до реалізації проєктів енергозберігаючих технологічних змін | 0,497 | 0,565 | 0,515 |
| 3. Кількість підприємств, у яких узагальнюючий рівень перешкод є: | | | |
| 3.1. Високим | 6 | 7 | 8 |
| 3.2. Середнім | 3 | 4 | 2 |
| 3.3. Низьким | 2 | 1 | 2 |

*Джерело: розраховано авторами*

На подальшому етапі досліджень на підставі експертного опитування та використовуючи наведену вище послідовність дій, для кожного підприємства у десятибальній шкалі було обчислено поточний рівень володіння персоналом усім комплексом загальних компетенцій у питаннях управління енергетичними ресурсами. При цьому усі досліджувані компанії було поділено на три групи, а саме:

1) підприємства з низьким поточним рівнем володіння персоналом усім комплексом загальних компетенцій у питаннях управління енергетичними ресурсами. До таких підприємств віднесені ті, у яких зазначений рівень не перевищує три бали;

2) підприємства із середнім поточним рівнем володіння персоналом усім комплексом загальних компетенцій у питаннях управління енергетичними ресурсами. До таких підприємств віднесені ті, у яких зазначений рівень коливається в межах від 3 до 7 балів;

3) підприємства з високим поточним рівнем володіння персоналом усім комплексом загальних компетенцій у питаннях управління енергетичними ресурсами. До таких підприємств віднесені ті, у яких зазначений рівень перевищує 7 балів.

Як випливає з даних, представлених у табл. 2, із зростанням рівня компетенцій персоналу досліджуваних суб'єктів підприємництва у питаннях управління енергетичними ресурсами величина узагальнюючого показника перешкод, які постають на шляху енергозберігаючих технологічних змін, спадає.

Таким чином, у багатьох досліджуваних підприємств існує потреба у подоланні перешкод, які постають при провадженні енергозберігаючих технологічних змін. Зокрема, існує необхідність подолання перешкод, викликаних недостатнім рівнем компетенції працівників.

Водночас, важливу роль у цьому можуть відіграти органи державної та місцевої влади. Зокрема, необхідною є реалізація програм підвищення компетентності працівників суб'єктів підприємницької діяльності у питаннях енергетичного менеджменту.

**Висновки.** Рівень компетентності працівників у питаннях управління ресурсами є одним з головних факторів, які визначають ефективність діяльності суб'єктів господарювання. При цьому послідовність процесу визначення рівня компетентності працівників підприємства у питаннях управління енергетичними ресурсами повинна включати такі основні етапи: виділення основних видів компетенцій працівників у питаннях управління енергетичними ресурсами підприємств; побудова набору загальних управлінських компетенцій у питаннях

управління енергетичними ресурсами підприємств; визначення переліку часткових управлінських компетенцій з питань управління енергетичними ресурсами компаній для кожної загальної компетенції з такого управління; оцінка наявного рівня компетентності управлінських працівників щодо відповідної загальної компетенції; оцінка поточного рівня володіння персоналом суб'єкта підприємницької діяльності всім комплексом загальних компетенцій у питаннях управління його енергетичними ресурсами.

*Таблиця 2.*

**Показники залежності між рівнем компетенцій працівників підприємств у питаннях управління енергетичними ресурсами та узагальнюючим рівнем перешкод, які постають на шляху енергозберігаючих технологічних змін**

| Назви показників | Значення показників для підприємств, які виготовляють вироби | | |
|---|---|---|---|
| | З металу | Зі скла | З глини |
| 1. Кількість підприємств за групами за рівнем компетенцій працівників: | | | |
| 1.1. Кількість підприємств з низьким поточним рівнем володіння персоналом усім комплексом загальних компетенцій у питаннях управління енергетичними ресурсами | 5 | 6 | 6 |
| 1.2. Кількість підприємств із середнім поточним рівнем володіння персоналом усім комплексом загальних компетенцій у питаннях управління енергетичними ресурсами | 3 | 4 | 3 |
| 1.3. Кількість підприємств з високим поточним рівнем володіння персоналом усім комплексом загальних компетенцій у питаннях управління енергетичними ресурсами | 3 | 2 | 3 |
| 2. Середній за досліджуваними підприємствами узагальнюючий рівень перешкод, які постають на шляху до реалізації проєктів енергозберігаючих технологічних змін: | | | |
| 2.1. Для підприємств з низьким поточним рівнем володіння персоналом усім комплексом загальних компетенцій у питаннях управління енергетичними ресурсами | 0,743 | 0,787 | 0,803 |
| 2.2. Для підприємств із середнім поточним рівнем володіння персоналом усім комплексом загальних компетенцій у питаннях управління енергетичними ресурсами | 0,387 | 0,443 | 0, 361 |
| 2.3. Для підприємств з високим поточним рівнем володіння персоналом усім комплексом загальних компетенцій у питаннях управління енергетичними ресурсами | 0,197 | 0,164 | 0,216 |

*Джерело: розраховано авторами*

Також варто відзначити, що компетенції працівників підприємств у питаннях управління енергетичними ресурсами можуть бути поділені, зокрема, за такими ознаками: за видами операцій з ресурсами (компетенції у питаннях: залучення ресурсів, використання

ресурсів, резервування ресурсів, вироблення ресурсів, зміни властивостей наявних ресурсів тощо), за видами ресурсів та за загальними функціями управління ними.

Проведений емпіричний аналіз за вибіркою промислових підприємств України показав, що із зростанням рівня компетенцій персоналу підприємств у питаннях управління енергетичними ресурсами величина узагальнюючого показника перешкод, які постають на шляху енергозберігаючих технологічних змін, спадає. Отже, покращення компетенцій персоналу в питаннях управління енергетичними ресурсами позитивно впливає на масштаби провадження енергозберігаючих технологічних змін на підприємствах.

Подальші дослідження повинні передбачати побудову формалізованих моделей для оцінювання взаємозв'язку між розглянутими у цій статті змінними.

***Література:***

1. Адаменко М. В. Розвиток інноваційного потенціалу персоналу підприємства на основі компетентнісного підходу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 16. С. 51–57.

2. Герасименко О. О. Компетентнісний підхід як концептуально-прикладна платформа розвитку персоналу: інституціональне середовище та практичний інструментарій. *Інноваційна економіка*. 2019. № 3–4. С. 45–51.

3. Головньова І. В., Милославська О. В. Ключові компетенції керівника: оцінка й напрями розвитку. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія Психологія*. 2017. № 62. С. 12–17.

4. Корольов Д. С. Компетентнісний підхід в управлінні персоналом компанії: термінологічні засади. *Бізнес Інформ*. 2019. № 3. С. 399–405.

5. Lesinskyi V., Yemelyanov O., Zarytska O., Symak A., Petrushka T. Development of a Toolkit for Assessing and Overcoming Barriers to the Implementation of Energy Saving Projects. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2020. № 5. С. 24–38.

6. Lesinskyi V., Yemelyanov O., Zarytska O., Petrushka T., Myroshchenko N. Designing a Tool-Set for Assessing the Organizational and Technological Inertia of Energy Consumption Processes at Enterprises. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2022. № 6. С. 29–40.

7. Мельник М. Компетенції співробітників підприємств, щодо здатності до створення та впровадження відкритих інновацій. *Галицький економічний вісник*. 2020. Том 63. № 2. С. 56–63.

8. Міценко Н. Г., Іванченко Г. В., Боднарюк В. А., Лозовий Т. І. Управління персоналом на засадах сталого розвитку як складова організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку підприємства. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2022. № 6. С. 21–26

9. Мовчан А.В. Модель підготовки фахівців у галузі інформаційних технологій для органів Національної поліції України. *Інформаційні технології і засоби на*вчання. 2018. Том 66. № 4. С. 149–161.

10. Сімченко Н. О. Оцінювання компетенційних профілів керівників в ієрархії управління. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»: збірник наукових праць*. 2010. № 7. С. 126–132.

11. Нікітін Ю. О., Рукас-Пасічнюк В. Г., Мельник М. В. Модель корпоративних компетенцій як HR інструмент інноваційного розвитку наукової організації. *Інноваційна економіка*. 2016. № 1. С. 77–83.

12. Черушева Г., Пархоменко В. Моделі управлінських інноваційних компетенцій: структурно-функціональний аналіз. *European Science*. 2023. № 2. С. 29–41.

***References:***

1. Adamenko, M. V. (2021). Rozvytok innovatsijnoho potentsialu personalu pidpryiemstva na osnovi kompetentnisnoho pidkhodu [Development of the innovative potential of the company's personnel based on the competence approach]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience, 16*, 51–57. [In Ukrainian].

2. Herasymenko, O. O. (2019). Kompetentnisnyj pidkhid iak kontseptual'no-prykladna platforma rozvytku personalu: instytutsional'ne seredovysche ta praktychnyj instrumentarij [Competency approach as a conceptual and applied platform of personnel development: institutional environment and practical tools]. *Innovatsijna ekonomika – Innovative economy, 3–4*, 45–51. [In Ukrainian].

3. Holovn'ova, I. V., & Myloslavs'ka, O. V. (2017). Kliuchovi kompetentsii kerivnyka: otsinka j napriamy rozvytku [Key competences of the manager: evaluation and directions of development]. *Visnyk Kharkivs'koho natsional'noho universytetu imeni V. N. Karazina. Seriia Psykholohiia – Bulletin of Kharkiv National University named after V. N. Karazin. Series Psychology, 62*, 12–17. [In Ukrainian].

4. Korol'ov, D. S. (2019). Kompetentnisnyj pidkhid v upravlinni personalom kompanii: terminolohichni zasady [Competence approach in company personnel management: terminological principles]. *Biznes Inform – Business Inform, 3*, 399–405. [In Ukrainian].

5. Lesinskyi, V., Yemelyanov, O., Zarytska, O. Symak, A., & Petrushka, T. (2020). Development of a Toolkit for Assessing and Overcoming Barriers to the Implementation of Energy Saving Projects. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, 5, 24–38. [In English].

6. Lesinskyi, V., Yemelyanov, O., Zarytska, O., Petrushka, T., & Myroshchenko, N. (2022). Designing a Tool-Set for Assessing the Organizational and Technological Inertia of Energy Consumption Processes at Enterprises. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, 6, 29–40. [In English].

7. Mel'nyk, M. (2020). Kompetentsii spivrobitnykiv pidpryiemstv, schodo zdatnosti do stvorennia ta vprovadzhennia vidkrytykh innovatsij [Competences of employees of enterprises, regarding the ability to create and implement open innovations]. *Halyts'kyj ekonomichnyj visnyk – Galician Economic Bulletin, 63(2)*, 56–63. [In Ukrainian].

8. Mitsenko, N. H., Ivanchenko, H. V., Bodnariuk, V. A., & Lozovyj, T. I. (2022). Upravlinnia personalom na zasadakh staloho rozvytku iak skladova orhanizatsijno-ekonomichnoho mekhanizmu innovatsijnoho rozvytku pidpryiemstva [Personnel management on the basis of sustainable development as a component of the organizational and economic mechanism of innovative development of the enterprise]. *Visnyk LTEU. Ekonomichni nauky – Bulletin of LTEU. Economic Sciences, 6*, 21–26. [In Ukrainian].

9. Movchan, A.V. (2018). Model' pidhotovky fakhivtsiv u haluzi informatsijnykh tekhnolohij dlia orhaniv Natsional'noi politsii Ukrainy [Model of training specialists in the field of information technologies for the National Police of Ukraine]. Informatsijni tekhnolohii i zasoby navchannia – *Information technologies and teaching aids, 66(4)*,149–161. [In Ukrainian].

10. Simchenko, N. O. (2010). Otsiniuvannia kompetentsijnykh profiliv kerivnykiv v iierarkhii upravlinnia [Evaluation of the competence profiles of managers in the management hierarchy]. *Ekonomichnyj visnyk NTUU «KPI»: zbirnyk naukovykh prats' – Economic bulletin of NTUU "KPI": collection of scientific works, 7*, 126–132. [In Ukrainian].

11. Nikitin, Yu. O., Rukas-Pasichniuk, V. H., & Mel'nyk, M. V. (2016). Model' korporatyvnykh kompetentsij iak HR instrument innovatsijnoho rozvytku naukovoi orhanizatsii [The model of corporate competencies as an HR tool for the innovative development of a scientific organization]. *Innovatsijna ekonomika – Innovation Economy, 1*, 77–83. [In Ukrainian].

12. Cherusheva, H., & Parkhomenko V. (2023). Modeli upravlins'kykh innovatsijnykh kompetentsij: strukturno-funktsional'nyj analiz [Models of managerial innovation competencies: structural and functional analysis]. *European Science, 2*, 29–41. [In Ukrainian].

*УДК 331.101.3:005.101.3*

*https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-5(5)-333-340*

**Збрицька Тетяна Петрівна** кандидат економічних наук, доцент кафедри Управління персоналом та економіки праці, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, тел.: (067) 937-36-05, https://orcid.org/0000-0002-3558-1795

**Косяк Ірина Андріївна** магістр, Одеський національний економічний університет, тел.: (093) 615-06-08

## УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

**Анотація.** В умовах швидко змінюваного світу, впливу сучасних технологій, інновацій та глобалізації, мотивація персоналу стає надзвичайно актуальною. Сучасні умови ринку праці постійно змінюються, що створює нові виклики для організацій у сфері мотивації персоналу. Ці проблеми спричинені впливом: відсутності взаємодії системи освіти з ринком праці, впровадження нових та інноваційних технологій, зміною соціальних та економічних умов й зміною очікувань працівників. Важливо розуміти та враховувати ці фактори, щоб забезпечити ефективні стимули, які сприятимуть залученню працівників та високій їх продуктивності.

Система мотивації персоналу є ключовим елементом успішного управління командою, оскільки вона допомагає мотивувати співробітників досягати високих результатів, підвищує їхню продуктивність і задоволеність роботою, а також допомагає утримувати кваліфікованих співробітників компанії.

Сучасні працівники цінують не лише фінансову винагороду, а й можливості професійного розвитку, гнучкий графік роботи та баланс між роботою та особистим життям. Необхідно створити середовище, де кожен співробітник відчуває себе цінним, отримує регулярний зворотний зв’язок і має можливість розвивати свій потенціал.

Вмотивований персонал відданий місії компанії. Але в той же час співробітники хочуть відчувати себе цінними, частиною команди та важливими для компанії. Задоволені працівники більш продуктивні та, швидше за все, залишаться лояльними до компанії та не шукатимуть іншу роботу в іншому місці.

В цілому, для побудови ефективної системи стимулювання необхідно комплексно використовувати різноманітні методи стимулювання, постійно їх оновлювати. Ефективність мотивації персоналу дозволяє компаніям досягати високих результатів та підтримувати конкурентоспроможність на ринку. Успішні компанії повинні адаптувати свої стратегії мотивації з урахуванням цих факторів для підтримки продуктивності та вмотивованості персоналу.

**Ключові слова:** мотивація персоналу, командна робота, ефективні комунікації, інновації, оцінка ефективності, зворотній зв'язок, ефективність.

**Zbrytska Tetyana Petrovna** Candidate of Economics, Associate Professor of the Department of Personnel Management and Labor Economics, Odesa National Economic University, Odesa, tel.: (067) 937-36-05, https://orcid.org/0000-0002-3558-1795

**Kosyak Iryna Andriivna** Master, Odesa National Economic University, tel.: (093) 615-06-08

## MANAGING THE SYSTEM OF MOTIVATION OF THE PERSONNEL OF A MODERN ENTERPRISE IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY: PROBLEMS AND PROSPECTS

**Abstract.** In a rapidly changing world, influenced by modern technologies, innovations and globalization, staff motivation is becoming extremely relevant. The current labor market conditions

are constantly changing, which creates new challenges for organizations in the field of staff motivation. These problems are caused by the influence of: lack of interaction between the education system and the labor market, the introduction of new and innovative technologies, changing social and economic conditions and changing employee expectations. It is important to understand and take into account these factors in order to provide effective incentives that will contribute to employee engagement and high productivity.

A staff motivation system is a key element of successful team management, as it helps motivate employees to achieve high results, increases their productivity and job satisfaction, and also helps to retain qualified employees of the company.

Modern employees value not only financial rewards, but also professional development opportunities, flexible work schedules and work-life balance. It is necessary to create an environment where each employee feels valued, receives regular feedback and has the opportunity to develop their potential.

Motivated employees are committed to the company's mission. But at the same time, employees want to feel valued, part of the team, and important to the company. Satisfied employees are more productive and are more likely to remain loyal to the company rather than looking for another job elsewhere.

In general, to build an effective incentive system, it is necessary to use a variety of incentive methods in a comprehensive manner. The effectiveness of staff motivation allows companies to achieve high results and maintain competitiveness in the market. Successful companies must adapt their motivation strategies taking into account these factors to maintain staff productivity and motivation.

**Keywords:** staff motivation, teamwork, effective communications, innovation, performance appraisal, feedback, efficiency.

**Постановка проблеми.** Мотивація співробітників є однією з найважливіших складових успішного функціонування будь-якої організації. За сучасних умов, коли ринок праці динамічно змінюється, конкуренція зростає, а технології швидко розвиваються, питання мотивації стає особливо актуальним.

У сучасному управлінні бізнесом люди є одним із найскладніших видів ресурсів, що потребує від керівництва забезпечення належних умов праці, сприяння постійному розвитку, ефективності комунікації, оволодінню новими навичками та вміннями, впровадження інновацій, проведення оцінки ефективності мотиваційних заходів та їх моніторинг. Ефективна система мотивації персоналу – використовує свої інструменти для стимулювання співробітників до ефективної роботи для забезпечення реалізації особистих цілей і цілей компанії. Це зумовлює необхідність проведення глибоких досліджень системи стимулювання персоналу сучасних підприємств в умовах невизначеності та формування на цій основі ефективної системи заохочення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню теоретико-методологічних питань формування системи мотивації персоналу приділяє велику увагу значна частина науковців у своїх працях, особливо такі, як Андрікевич В.; Басюк Є.В.; Гапаєва О.М.; Ковбас Г.І.; Марченко О.І.; Носаль Н.С.; Перевозчикова Н.О.; Симоненко М. М.; Тимченко О. І.; Хорунжак Н. О. тощо.

Вітчизняні та зарубіжні науковці різних напрямів наголошують на розробці ефективних систем стимулювання персоналу, однак це питання потребує більш глибоких досліджень щодо реалізації питань стимулювання персоналу як невід'ємної частини ефективного управління сучасними підприємствами в мінливих умовах.

**Мета статті –** обговорення проблем, з якими стикається бізнес щодо ефективної мотивації своїх співробітників в умовах невизначеності, а також дослідження можливих рішень й надати рекомендації для компаній, які прагнуть покращити свої стратегії мотивації співробітників у динамічному бізнес-середовищі.

**Виклад основного матеріалу.** Запорукою ефективної роботи сучасного підприємства є ефективна система мотивації персоналу, яка використовує інструменти, що стимулюють співробітників до ефективної роботи для забезпечення досягнення особистих і корпоративних цілей.

Сьогодні мотивація праці вважається одним із найважливіших факторів, успішне застосування якої може сприяти вирішенню складних соціальних проблем. Способи мотивації робочої сили дуже різноманітні і залежать від системи стимулювання конкретного підприємства. Багато українських компаній застосовують звичайні методи матеріального стимулювання (фіксований оклад, одноразові премії та інші додаткові винагороди) і не повністю використовують досвід сучасних методів стимулювання працівників розвинених країнах з ринковою економікою [1].

Фінансове заохочення не можна назвати основною мотивацією. Хоча матеріальна мотивація має певні переваги перед нематеріальною. У деяких випадках співробітники компанії готові використовувати будь-які форми нематеріального заохочення в обмін на грошову вартість в еквіваленті.

Сучасні умови ринку праці постійно змінюються, що створює нові виклики для організацій у сфері мотивації персоналу. Сучасні працівники, особливо представники молодшого покоління (покоління Y і Z), мають інші очікування від своїх роботодавців, ніж раніше. Вони більше зосереджені на особистому розвитку, балансі між роботою та особистим життям, гнучкості та соціальній відповідальності компанії.

Важливо розуміти, що мотивація – це заходи, спрямовані на створення умов, за яких працівники бажають працювати, розвиватися і досягати високих результатів. В умовах швидких змін зайнятості та глобальних економічних викликів, управління мотивацією персоналу набуває нових форм та підходів.

Теоретичні основи мотивації ґрунтуються на багатьох аспектах, включаючи різні підходи та моделі, які допомагають сучасним керівникам розуміти, як задовольнити потреби працівників і підвищити їхню мотивацію.

У сучасному світі, де компанії функціонують у швидкоплинному та мінливому середовищі, *зовнішні умови* значно впливають на мотивацію персоналу в сучасних умовах. Ці умови включають економічні, політичні, соціальні, технологічні, культурні та екологічні фактори, які разом створюють складний контекст для розвитку мотиваційних систем, рис.1.

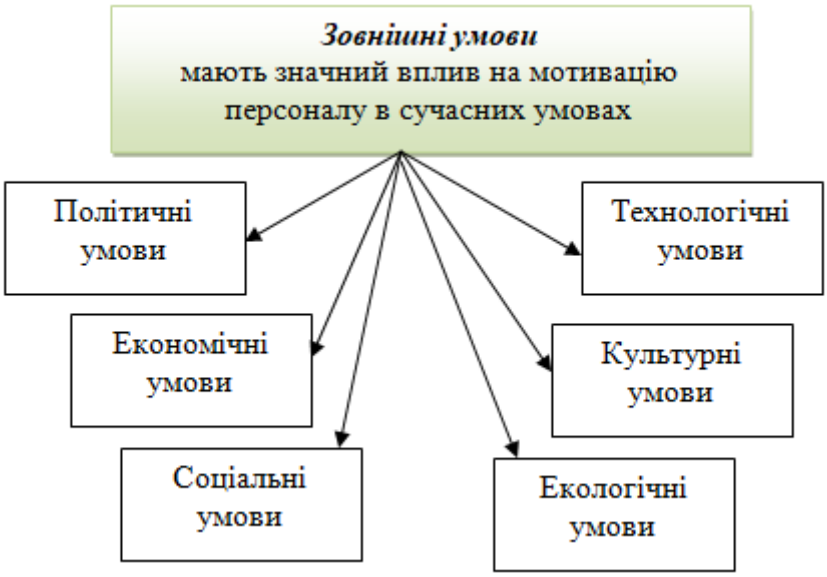



**Рис. 1** Зовнішні умови що мають значний вплив на мотивацію персоналу в сучасних умовах
*Джерело: складено автором за [2; 3; 4]*

*1. Політичні та правові умови.* Політична та правова стабільність безпосередньо впливають на бізнес-середовище та мотивацію працівників. Серед ключових аспектів, це:

- *Законодавство про працю:* правила, що регулюють працю, мінімальну заробітну плату, соціальні гарантії, умови праці, відпустки та робочий час, є важливим елементом

мотиваційної системи. В країнах із чітко визначеним трудовим законодавством працівники почуваються більш захищеними, що підвищує їхню мотивацію до довгострокової співпраці;

- *Політична стабільність:* у країнах із політичною нестабільністю або високим рівнем корупції працівники відчувають невизначеність щодо свого майбутнього, що негативно впливає на їх мотивацію. Тоді як, стабільні політичні умови сприяють розвитку організацій та довгостроковій мотивації персоналу;
- *Зміни у законодавстві*: часті зміни у законах створюють додатковий стрес для працівників і організацій. *Наприклад,* зміни у податковій політиці або в законах про соціальні гарантії впливають на мотивацію через необхідність постійної адаптації до нових умов.

*2. Економічні умови.* Економічна ситуація визначає рівень матеріальних стимулів, які організація може пропонувати працівникам. Серед основних економічних чинників є:

- *Стан ринку праці*: у періоди високого безробіття роботодавці менше приділяють уваги стимулюванню працівників через відсутність конкуренції за робочі місця. Навпаки, при низькому безробітті та високому попиті на кваліфікованих працівників організації змушені створювати привабливі умови для залучення та утримання найкращих співробітників. У даному випадку, необхідна ефективна діяльність закладів освіти у відповідності до вимог ринку праці та створення умов їх ефективної взаємодії;
- *Рівень інфляції:* зростання інфляції знижує реальну купівельну спроможність заробітної плати. Якщо організація не коригує рівень оплати відповідно до інфляційних процесів, це може призвести до зниження мотивації через незадоволеність працівників фінансовими умовами;
- *Економічна стабільність*: у стабільні періоди компанії можуть планувати довгострокові стратегії мотивації, тоді як в умовах економічних криз мотиваційні програми можуть бути обмежені через необхідність зниження витрат;
- *Рівень оподаткування*: високі податки знижують реальні доходи працівників, що вимагає від роботодавців компенсаційних механізмів для підтримки мотивації, таких як додаткові бонуси чи соціальні пільги.

*3. Соціальні умови.* Соціальні зміни та тенденції також формують мотивацію працівників. До основних соціальних факторів відносяться:

- *Зміни у суспільних цінностях*: різні покоління мають різні погляди на роботу та мотивацію. Сучасні працівники, особливо молоді покоління, більше цінують баланс між особистим життям та роботою, можливості кар'єрного зростання й гнучкі форми зайнятості;
- *Соціальні очікування*: соціум диктує певні стандарти успіху та престижу. *Наприклад*, в епоху соціальних медіа відчуття визнання з боку колективу та суспільства стає вагомим нематеріальним стимулом;
- *Соціальний статус та особисті обставини*: зміни в особистому житті, такі як шлюб, народження дітей або зміна життєвих пріоритетів впливають на мотивацію працівників. *Наприклад*, працівники з родинами можуть більше цінувати соціальні гарантії, такі як медичне страхування або гнучкий графік;
- *Демографічні зміни*: зміни у структурі робочої сили, процеси міграції та старіння населення впливають на вимоги до умов праці, соціальних пакетів та можливостей професійного розвитку.

*4. Технологічні умови (інновації).* Технологічний розвиток і впровадження інновацій також мають значний вплив на мотивацію працівників:

- *Автоматизація:* впровадження інновацій, технологічний розвиток змінює структуру робочих місць, викликаючи страх перед можливими скороченнями. Це негативно впливає на мотивацію працівників, якщо компанія не забезпечує перекваліфікацію та розвиток нових навичок;
- *Цифровізація та віддалена робота*: технології дозволяють працівникам працювати дистанційно, що змінює підходи до мотивації. Для багатьох працівників можливість працювати віддалено або гнучко є важливим фактором мотивації. Однак, це також потребує нових підходів до управління персоналом та забезпечення ефективної комунікації;
- *Навчання та розвиток інноваційних навичок*: у сучасному світі працівники мотивовані, коли відчувають, що організація інвестує в їхній розвиток. Компанії, які надають можли-

вості для навчання новим технологіям, підвищують мотивацію працівників до професійного зростання.

*5. Культурні умови*. Культурні фактори відіграють важливу роль у формуванні мотиваційної системи в організації. Основні аспекти впливу культури на мотивацію:

❖ *Національні та регіональні особливості:* у різних культурах ставлення до праці, часу, авторитету та співпраці може відрізнятися. *Наприклад*, в одних країнах цінується індивідуалізм і автономія в роботі, тоді як в інших – колективізм та командна робота.

❖ *Корпоративна культура*: компанії зі сильною корпоративною культурою надають можливість для розвитку та самореалізації працівників, що підвищує рівень мотивації. Важливо, щоб корпоративна культура була узгоджена з особистими цінностями працівників;

❖ *Міжкультурні команди:* з глобалізацією та зростанням міжнародної співпраці все більше організацій працюють у міжкультурному середовищі. Для підтримки мотивації у таких командах важливо враховувати культурні відмінності та адаптувати мотиваційні стратегії.

*6. Екологічні умови.* Зростаюча увага до питань екології та стійкого розвитку також впливає на мотивацію працівників:

✓ *Екологічна відповідальність:* організації, що демонструють екологічну відповідальність, можуть залучити та утримати працівників, для яких важливими є питання захисту довкілля. Це особливо актуально для молодих поколінь, які орієнтуються на стійкість та соціальну відповідальність;

✓ *Екологічні стандарти на робочих місцях:* створення екологічно чистих, безпечних та здорових умов праці також сприяє підвищенню мотивації. Використання екологічно безпечних матеріалів, енергоефективних технологій.

Сучасні дослідження мотивації *більше уваги приділяють психологічним та соціальним аспектам*, зокрема внутрішнім потребам працівників [5]:

▪ *Теорія самовизначення* (Deci & Ryan): ця теорія наголошує на

важливості автономії, компетентності та пов'язаності у мотивації. Працівники краще працюють, коли вони відчувають свободу у прийнятті рішень, володіють необхідними навичками та мають підтримку з боку колег.

▪ *Модель характеристик роботи* (Job Characteristics Model): ця модель передбачає, що робота, яка має п'ять основних характеристик (різноманітність навичок, ідентичність завдання, значущість завдання, автономія, зворотний зв'язок), сприяє підвищенню мотивації працівників.

Мотивація персоналу визначає, наскільки працівники залучені до своєї роботи, їхнє бажання досягати результатів та сприяти розвитку компанії. Сучасну сутність мотивації персоналу можна описати через кілька основних аспектів, рис.2.

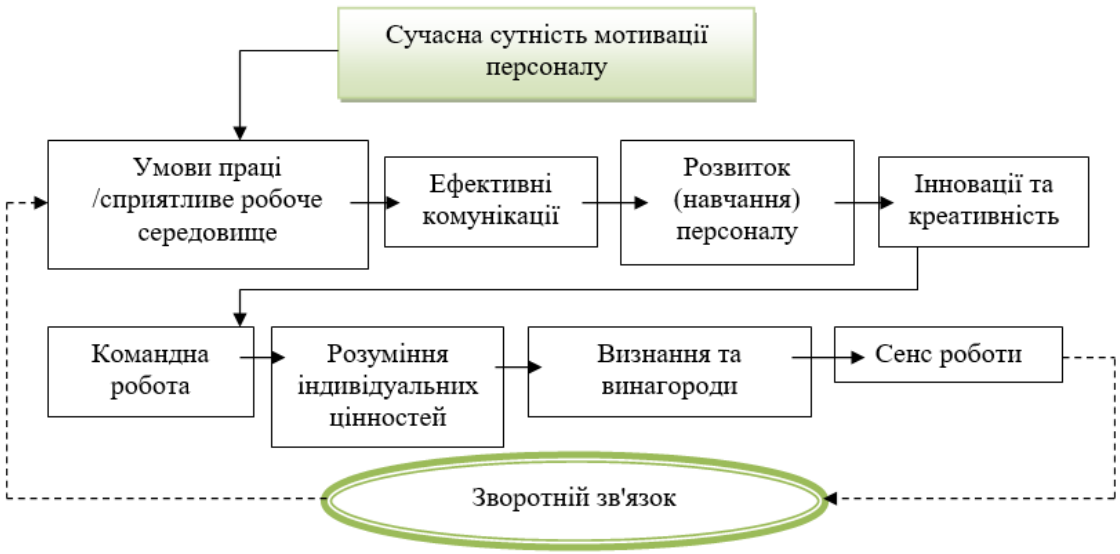



**Рис. 2** Сучасна сутність мотивації персоналу

*Джерело: складено автором за [6; 7; 8]*

Наведені аспекти мотивації персоналу більш детально розглянемо в табл.1.

У сучасному контексті також варто надати акцент на психологічний аспект мотивації, емоційний добробут працівників стає пріоритетом для організацій, які прагнуть зберегти високий рівень залученості та продуктивності персоналу.

Ці складові разом формують основи для створення ефективної мотиваційної системи, яка відповідає вимогам сучасного ринку праці та покращує результати бізнесу.

Постійне оновлення/вдосконалення діючих систем стимулювання персоналу є необхідним для досягнення високої продуктивності праці, задоволеності працівників і підтримки конкурентоспроможності компанії.

*Таблиця 1.*

**Сучасні аспекти мотивації персоналу**

| № | Аспекти | Сутність мотивації персоналу |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | Умови праці/ сприятливе робоче середовище | Сучасні вимоги до умов праці включають гнучкий графік, можливість роботи віддалено та комфортне робоче середовище. Комфортна та доброзичлива робоча атмосфера є важливим фактором для підтримки високого рівня мотивації. Комфортні умови праці допомагають співробітникам зосередитися на своїх завданнях, не відчуваючи стресу. Необхідне обладнання та ресурси можуть скоротити час на виконання завдань, зменшити стрес і заощадити енергію. Коли команда працює в комфортних умовах і дружньо, вона відчуває більше задоволення від своєї роботи. Це підвищує їхню лояльність до компанії, зменшує плинність кадрів, створює позитивне середовище та мотивує працювати краще. Вищезазначене дозволяє працівникам підтримувати здоровий баланс між особистим і професійним життям |
| 2 | Ефективні комунікації | Компанії з поганими комунікаціями між працівниками мають дуже низьку мотивацію та залученість працівників. Відкритий діалог між співробітниками та керівниками допомагає оперативно виявляти проблеми, швидко їх вирішувати, підвищувати довіру та знижувати напругу в команді. Коли керівництво відкрито спілкується навіть із співробітниками найнижчого рівня, виграють усі: працівники почуваються важливими та потрібними, а репутація керівника покращується |
| 3 | Розвиток (навчання) персоналу | Ефективний спосіб мотивації співробітників – допомогти їм підвищити професійний рівень, оволодіти новими навичками, розширити свої повноваження. Інвестиції в навчання співробітників і розвиток кар'єри є потужним мотиватором. Якщо компанія піклується про своїх співробітників, працівники будуть більш відданими роботі в компанії, що не тільки підвищить мотивацію працівників, але й підвищить лояльність працівників до компанії |
| 4 | Інновації та креативність | Нудьга руйнує мотивацію. Дозвольте співробітникам проявити свою творчість і внести свої ідеї в робочий процес. Заохочуйте участь співробітників, запрошуючи їх подавати ідеї для нових продуктів, брендів або логотипів. Визнання навичок, які відрізняються від тих, які працівники використовують у своїй щоденній роботі, може підвищити мотивацію працівників. Можна проводити мозкові штурми, під час яких команда генеруватиме нові ідеї та обговорюватиме їх, що сприяє розвитку творчого мислення та підвищує мотивацію. Можна проводити конкурси інновацій, де співробітники можуть висловлювати свої ідеї щодо вдосконалення продуктів, послуг або процесів компанії. За найкращі ідеї можна нагороджувати |

*Продовження табл.1*

| 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|
| 5 | Командна робота | У сучасному світі командна робота є важливою складовою. Створення атмосфери, яка сприяє командній роботі, підвищує мотивацію та продуктивність праці. Заохочення творчості та інновацій є ефективним способом мотивації співробітників. Надання можливостей для реалізації нових ідей і проєктів підвищує зацікавленість і ентузіазм команди |
| 6 | Розуміння індивідуальних цінностей | Основна мотивація - це спонукання людей, засновані на їх цінностях. У кожного працівника є свої унікальні цінності та мотиви, які впливають на його продуктивність і задоволення від роботи. Це можуть бути абсолютно різні речі для кожного працівника, але їх можна спростити до певної спільної основи та забезпечити таку мотиваційну цінність. Проведення опитувань або бесіди один на один, щоб зрозуміти, що спонукає кожного члена вашої команди, і застосувати це у своїй роботі |
| 7 | Визнання та винагороди | Відзначайте та хваліть співробітників за їхні успіхи. Це чудовий спосіб повідомити всій команді, що внесок співробітника важливий для компанії. Подяку найкраще виражати через розмову, нагороди, подарунки та фінансові винагороди. Нагородження та заохочення не тільки виражають вдячність, але й служать прикладом для інших працівників |
| 8 | Сенс роботи | Люди хочуть виділятися та відчувати, що їхня робота має значення. Залучення співробітників до стратегічних цілей компанії допомагає їм бачити результати своєї діяльності. Надання можливостей для висловлення думок може посилити відчуття важливості та прихильності людини до компанії |
| 9 | Зворотній зв'язок | керівники, які активно підтримують свої команди та надають конструктивний зворотній зв’язок, створюють атмосферу довіри. Це важливо для підвищення мотивації, оскільки співробітники відчувають впевненість у своїх силах і бачать можливості для вдосконалення діючої системи мотивації |

*Джерело: складено автором за [6-8]*

Мотивація персоналу складний та безперервний процес. Впроваджуючи ефективні системи мотивації, засновані на теоретичних основах, необхідна постійна оцінка її ефективності, адаптація систем мотивації до викликів сучасності й зворотній зв'язок для забезпечення успіху та конкурентоспроможності підприємства.

**Висновки.** Системи мотивації персоналу є ключовим фактором у досягненні ефективності команди та загального успіху компанії. У сучасному бізнес-середовищі, де зростає конкуренція, важливо мати ефективну систему заохочення, яка допоможе залучити й утримати найкращих працівників.

У сучасних організаціях використовуються різні методи підвищення мотивації співробітників, оскільки ефективна система мотивації є основою високої продуктивності персоналу, залученості та задоволеності співробітників. Методи практичної мотивації можна розділити на дві категорії: матеріальні та нематеріальні стимули. Кожна група має свої специфічні інструменти та методи, які необхідно постійно переглядати (вдосконалювати) виходячи з цілей компанії та індивідуальних потреб співробітників.

Регулярний аналіз/моніторинг потреб і впровадження нових підходів щодо мотивації персоналу дозволяє співробітникам підтримувати високий рівень мотивації та з часом досягати успіху в динамічному бізнес-середовищі.

***Література:***

1. Басюк Є. В. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства / Є. В. Басюк, О. Г. Пустовіт // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2021. №3 (76). С. 47-63.
2. Гапєєва О. М. Система мотивації персоналу в сучасному управлінні організацією / О. М. Гапєєва, В. В. Скакун // *Вісник Дніпропетровського науково-дослідного інституту судових експертиз Міністерства юстиції України*. Дніпропетровськ. 2021. Вип. 2. С. 20-26.
3. Носань Н. С. Управління мотивацією персоналу на підприємстві [Електронний ресурс] / Н. С. Носань, Р. В. Коршуков // *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 26. URL: http://surl.li/xrvrmz (дата звернення 25.11. 2024 р.)
4. Тимченко О. І. Особливості мотивації персоналу малих підприємств в сучасних умовах [Електронний ресурс] / О. І. Тимченко // *Ефективна економіка.* 2022. № 12. URL: http://surl.li/coamia (дата звернення: 02.12.2024).
5. Симоненко М. М. Трансформація сучасних моделей мотивації трудового потенціалу/ М. М. Симоненко // *Влада та управління*. 2021. № 4 (57). С. 73-81.
6. Ковбас Г.І. Методика оцінки мотивації персоналу в умовах кризи [Електронний ресурс] / Г.І. Ковбас // *Ефективна економіка*. 2020. URL: http://surl.li/wrfyhf (дата звернення 05.12. 2024 р.)
7. Хорунжак Н. О. Формалізація моделі мотивації працівників і оцінки її ефективності / Н. О. Хорунжак // *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. Тернопіль. 2019. Вип. 1. С. 85-97.
8. Андрікевич В. Роль мотивації персоналу для забезпечення ефективного управління підприємством в релокаційному соціально-економічному просторі / В. Андрікевич, М. Теплюк // *Вісник Хмельницького національного університету* Хмельницьк. 2023. №2. С. 13-18.

***References:***

1. Basiuk Ye. V.; Pustovit O. H. (2021). Sutnist motyvatsii personalu yak osnova rozvytku pidpryiemstva [The essence of staff motivation as the basis for enterprise development]. *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti – Development of management and management methods in transport, 3(76),* 47-63 [in Ukrainian].
2. Hapieieva O. M., Skakun V. V. (2021). Systema motyvatsii personalu v suchasnomu upravlinni orhanizatsiieiu [Personnel motivation system in modern organizational management]. *Visnyk Dnipropetrovskoho naukovo-doslidnoho instytutu sudovykh ekspertyz Ministerstva yustytsii Ukrainy – Bulletin of the Dnipropetrovsk Research Institute of Forensic Examinations of the Ministry of Justice of Ukraine. Dnipropetrovsk. Issue 2.* 20-26 [in Ukrainian].
3. Nosan N. S., Korshukov R. V. (2021). Upravlinnia motyvatsiieiu personalu na pidpryiemstvi [Managing personnel motivation in the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society,* Issue 26, Retrieved from http://surl.li/xrvrmz [in Ukrainian].
4. Tymchenko O. I. (2022). Osoblyvosti motyvatsii personalu malykh pidpryiemstv v suchasnykh umovakh [Features of motivation of personnel of small enterprises in modern conditions] *Efektyvna ekonomika – Efficient economy, 12,* Retrieved from http://surl.li/coamia [in Ukrainian].
5. Symonenko M. M. (2021). Transformatsiia suchasnykh modelei motyvatsii trudovoho potentsialu [Transformation of modern models of motivation of labor potential]. *Vlada ta upravlinnia – Government and administration, 4(57),* 73-81 [in Ukrainian].
6. Kovbas H.I. (2020). Metodyka otsinky motyvatsii personalu v umovakh kryzy [Methodology for assessing staff motivation in times of crisis]. *Efektyvna ekonomika – Efficient economy,* Retrieved from http://surl.li/wrfyhf [in Ukrainian].
7. Khorunzhak N. O. (2019). Formalizatsiia modeli motyvatsii pratsivnykiv i otsinky yii efektyvnosti [Formalization of the employee motivation model and assessment of its effectiveness]. *Visnyk Ternopilskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu – Bulletin of the Ternopil National Economic University, Ternopil, Issue 1,* 85-97 [in Ukrainian].
8. Andrikevych V.; Tepliuk M. (2023). Rol motyvatsii personalu dlia zabezpechennia efektyvnoho upravlinnia pidpryiemstvom v relokatsiinomu sotsialno-ekonomichnomu prostori [The role of personnel motivation in ensuring effective enterprise management in the relocation socio-economic space]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytskyi National University, Khmelnytskyi,* 2, 13-18 [in Ukrainian].

*УДК 330.42.15*

*https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-5(5)-341-349*

**Калініченко Зоя Дмитрівна** кандидат економічних наук, доцент, Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, тел.: (066) 606-83-84 https://orcid.org/0000-0003-4790-7745

## СТРАТЕГІЯ ЕКОНОМІКИ ТА ПОВОЄННА НЕЗАЛЕЖНА ЕКОНОМІЧНА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ

**Анотація.** У статті розглядається процес формування ефективної економічної політики держави. Визначено пріоритетні завдання та особливості формування потужної та відтворювальної економічної системи. Розглядаються завдання визначення рівня незалежності економічної політики держави.

Досліджено причини втрати позицій економічного зростання Україною через воєнний стан та основні переваги сильної економіки для розбудови державою власної стратегії розвитку. Систематизовано основні чинники відносної економічної несамостійності України та визначено наслідки негативних трендів, що ведуть до залежності.

Окреслюються декілька пріоритетних галузей, щодо яких має зосередитись уряд України, щоб отримати швидке зростання та ефективні результати: сільське господарство; металургійна промисловість та металообробка; розвиток ІТ-сфери та інноваційних технологій.

Розглядається роль інституцій при формулюванні стратегічних пріоритетів економічної політики, державних програм розвитку. На сьогодні різними способами держава намагається здійснювати переформатування економіки. Для стимулювання ділової активності бізнесу запроваджуються, наприклад, податкові такі пільги. З невизначеністю, що склалася, пов'язується необхідність розробки та реалізації національної стратегії України. Державна економічна політика має превентивно враховувати наслідки можливої втрати економічної незалежності та забезпечувати зростання національній економіці. Виклики, з якими стикається Україна, потребують посилення спроможності держави проводити стабілізаційні заходи в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови. Ефективність економічної політики України – це наслідок політичних дій, рішень та поведінки, що відображає міру того, наскільки ці дії, приводять до бажаних результатів. Складовими незалежності економічної політики в дослідженні названі: повна самостійність країни у визначенні свого економічного статусу, у здійсненні виключного права на володіння, користування та розпорядження національним багатством; здатність забезпечити економічну безпеку в умовах міжнародного поділу праці.

**Ключові слова**: економічна незалежність, воєнний стан, економічна політика, держава, стратегія зростання, промислово-інноваційний розвиток.

**Kalinichenko Zoya Dmytrivna** Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Zaporizhzhia National University, Zaporizhzhia, tel.: (066) 606-83-84, https://orcid.org/0000-0003-4790-7745

## ECONOMIC STRATEGY AND POST-WAR INDEPENDENT ECONOMIC POLICY OF UKRAINE

**Abstract.** The article examines the process of forming an effective economic policy of the state. The priority tasks and features of forming a powerful and regenerative economic system are identified. The tasks of determining the level of independence of the state's economic policy are considered.

The reasons for the loss of Ukraine's economic growth positions due to martial law and the main advantages of a strong economy for the state to build its own development strategy are

investigated. The main factors of Ukraine's relative economic dependence are systematized and the consequences of negative trends leading to dependence are determined.

Several priority industries are outlined on which the Ukrainian government should focus in order to obtain rapid growth and effective results: agriculture; metallurgical industry and metalworking; development of the IT sector and innovative technologies.

The role of institutions in formulating strategic priorities of economic policy and state development programs is considered. Today, the state is trying to reformat the economy in various ways. To stimulate business activity, tax benefits are introduced, for example. The current uncertainty is associated with the need to develop and implement a national strategy for Ukraine. State economic policy must proactively take into account the consequences of a possible loss of economic independence and ensure growth for the national economy. The challenges facing Ukraine require strengthening the state's ability to carry out stabilization measures in conditions of martial law and post-war reconstruction. The effectiveness of Ukraine's economic policy is a consequence of political actions, decisions and behavior, which reflects the extent to which these actions lead to the desired results. The components of economic policy independence in the study are: the country's complete independence in determining its economic status, in exercising the exclusive right to own, use and dispose of national wealth; the ability to ensure economic security in conditions of the international division of labor.

**Keywords:** economic independence, martial law, economic policy, state, growth strategy, industrial and innovative development.

**Постановка проблеми.** Світовий досвід засвідчує, що саме у кризовий та після кризовий періоди найчастіше відбувається формування передумов для інтелектуального та інноваційного оновлення економіки та суспільства в цілому. Сучасне соціально-економічне середовище в Україні характеризується малою вірогідністю прогнозів на майбутнє та намаганням зберегти тренд на зростання. Лише на рівні бажань та потреби діяти, помітна готовність відновлювати політичну, економічну, соціальну ситуацію українського суспільства. Відчувається впевненість в можливості досягнення модернізаційних результатів.

Україна не була готова до війни. Саме через це важкою здавалась можливість оперативно переналаштувати економіку.

На сьогодні ситуація змінилась і характеризується мотивацією та зміною цілей на необхідність побудови сильної економіки, довгострокової економічної стратегії. Держава та її суб'єкти всіма способами пристосовуються до змін середовища, підтримуючи існуючий доволі хитний стан управління на всіх рівнях та рухаючись до стабілізації економіки воєнного часу, необхідності продовження міжнародної співпраці та участі у глобальних процесах. В той же час є розуміння, що ефективність та безпека розвитку держави можливі лише завдяки здійсненню вірної економічної політики, випереджальних заходів ресурсного забезпечення країни та досягненню стійкості і міжнародної конкурентоспроможності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Врахування нових реалій українського сьогодення потребує подальших досліджень ролі державної економічної політики у формуванні умов достатньо незалежного, самостійного розвитку, визначення шляхів досягнення соціально орієнтованої економіки, стійкої позиції у питаннях міжнародної співпраці, інтеграції, виборі пріоритетних напрямків економічної політики.

Наукові засади економічної політики держави розглядаються у працях зарубіжних та українських дослідників з різних позицій, зокрема: сутності економічної політики (Дж. Стігліц, Дж. Б'юкенен, Р. Манделл, Я. Тінберген, І. Малий, В. Геєць,), методології аналізу (Е. Ведунг, В. Ойкен), окремих складових економічної політики держави (Т. Мельник, О. Макарова, А. Мазаракі,), результативності (ефективності) економічної політики (Ф. Фукуяма, Л. Ерхард, М. Тетчер, Я. Жаліло, Ю. Уманців). Проте чимало питань щодо змісту, формування і реалізації стратегії повоєнної економічної політики України залишаються дискусійними. Серед них, насамперед, проблеми, пов'язані з збереженням незалежності економічної політики, оціню-

ванням і процедурами досягнення самостійності у вирішенні своїх проблем. Як відомо, класична теорія економічної політики Я. Тінбергена ґрунтується на відповідності цілей та інструментів регулювання [5; 6]. У більш пізній теорії Р. Манделла – теорії так званої «ефективної ринкової класифікації» процес економічної політики розглядається у контексті оцінювання ефектів дій кожного окремого державного регулятора, який відповідає за досягнення своєї власної мети [7].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Нестійкість української економіки та динамізм відносин між країнами і блоками країн світу спонукають до моніторингу трендів та пошуку нових напрямків зростання повоєнної економіки. Економічна самостійність країни повинна базуватися передусім на розвитку внутрішнього ринку, захищеного від недобросовісної конкуренції ззовні. Водночас для посилення ролі і місця країни в глобальному світі має проводитись активна політика із залучення інвестицій. На користь країн має діяти принцип пріоритетності імпорту інвестицій над імпортом товарів та імпорту обладнання перед імпортом продуктів споживання. Держава політика зобов'язана сприяти виходу національного бізнесу на світовий ринок, забезпечуючи вітчизняним товаровиробникам необхідні умови для економічної експансії та зростання незалежності.

**Мета статті** – підкреслити важливість визначення умов незалежної національної економічної політики; чинників, що визначають можливості стратегічної модернізації політико-економічних, соціально-ринкових умов в Україні; показати наслідки часткової чи суттєвої втрати незалежності та сучасну і майбутню динаміку цього процесу; розглянути способи протистояння втраті темпів економічного зростання в умовах повоєнного стану; виділити напрямки досягнення належних ефектів незалежності економічної політики України.

**Виклад основного матеріалу.** Від вторгнення РФ українська економіка зазнала суттєвих втрат. Близько 30 % підприємств повністю зупинили діяльність, 45 % – скоротили виробництво. Підприємства промисловості завантажені на половину потужностей. Вони працюють для внутрішнього ринку, переважно для забезпечення військових потреб. Порушення логістики та руйнування виробничих потужностей призвели до скорочення експорту на 54 % [2].

Особливістю української економіки воєнного часу є неможливість тотального переведення її потужностей на військове виробництво, оскільки значну частку економіки займає сфера послуг, а не промислове виробництво.

На сьогодні різними способами держава намагається здійснювати переформатування економіки. Для стимулювання ділової активності бізнесу запроваджуються, наприклад, податкові пільги, такі як:

відтермінування на час воєнного стану строків сплати податків для підприємств, які неспроможні їх заплатити;

фізичних осіб – підприємців першої та другої груп звільнено сплати від єдиного соціального внеску;

підприємства та ФОПи третьої групи звільнено від сплати ЄСВ за найманих працівників, які призвані до лав Збройних сил України та батальйонів територіальної оборони;

звільнення від сплати податку на землю та орендної плати за землю державної та комунальної власності на всіх територіях, де ведуться бойові дії;

скасування акцизів на пальне за зниження ПДВ (7 % замість попередніх 20 %);

зняття податку на доходи фізичних осіб із благодійної допомоги, яка надається учасникам бойових дій та жителям територій з бойовими діями [3].

Інвестиції в інноваційні процеси виробництва, забезпечення належної інфраструктурної складової дозволять з часом повернутись до довоєнних показників експорту. Існує потреба реструктуризації багатьох сфер економічної діяльності з підтримкою з боку держави. Необхідно забезпечити ефективні методи співробітництва з Євросоюзом, сприяти інтеграції галузей в Європі.

В Україні запроваджено низку спеціальних заходів для подолання наслідків російського вторгнення:

виплати працівникам, які втратили роботу внаслідок бойових дій;

компенсація за пошкоджене або зруйноване майно;
допомога внутрішньо переміщеним особам;
запровадження контролю за цінами на соціальні товари, пальне та лікарські засоби;
випуск облігацій внутрішньої державної позики;
програма евакуації підприємств із зони бойових дій на Захід України;
скасування відповідальності за несвоєчасну оплату кредитів споживчих;
ухвалено закон про націоналізацію активів РФ та її резидентів;
фінансова підтримка аграрного сектора.

Надзвичайно важливими для економіки є заходи фінансової сфери. Попередньо проведені реформи банківського регулювання та монетарної системи Національного банку України. Накопичені фінансові активи дають можливість в умовах повномасштабної війни уникнути валютної паніки та стримувати курс долара. Для акумулювання фінансового ресурсу введено заборону на експорт товарів, окрім критично важливих позицій.

Економічну політику розглядають як систему економічних заходів, що здійснюються державою в інтересах усього суспільства. Економічна політика актуалізується рядом обставин: ускладненням громадського життя у всіх його проявах; комплексністю задач для вирішення; масштабами екологічних потрясінь; важким пошуком умов для співпраці у сфері політичних та економічних міжнародних відносин. Кількісним та якісним вираженням значущості економічної політики стають:

- зростання частки державних витрат у валовому продукті країни;
- доля державного сектору економіки у зростанні національного багатства;
- розширення методів та важелів державного регулювання економічних процесів;
- роль економічної політики в стабілізації економіки в цілому.

Економіка безпосередньо пов'язана з політикою. Політика в перекладі з грецького означає: державні чи суспільні справи або сферу діяльності, пов'язану з відношеннями між соціальними групами, націями, класами, ядром якої є проблема завоювання, утримання і використання державної влади [1].

Базовою теорією макроекономічної політики вважають теорію голландського економіста, лауреата Нобелівської премії з економіки (1969 р.) Яна Тінбергена [6]. Він визначав такі компоненти економічної політики:

цілі економічної політики, спрямовані на максимізацію суспільного добробуту;
цільові показники, яких прагнуть досягти в процесі реалізації політики;
засоби та інструменти досягнення цілей;
модель економіки, яка дасть змогу обрати оптимальний масштаб застосування політичних заходів, спрямованих на досягнення поставлених цілей визначеними інструментами чи засобами [6].

Розглянемо такі складові незалежності економічної політики, як: повна самостійність країни у визначенні свого економічного статусу, у здійсненні виключного права на володіння, користування та розпорядження національним багатством; здатність забезпечити економічну безпеку в умовах міжнародного поділу праці.

Стабільність розвитку держави як економічного суб'єкта неможлива без захисту власності в усіх її формах, створення відповідних умов і гарантій для підприємницької діяльності, усунення дестабілізуючих чинників (боротьба з кримінальними структурами в економіці, недопущення значних розривів у розподілі доходів, що загрожують соціальним потрясіннями тощо). Здатність до саморозвитку передбачає створення сприятливого клімату для інвестицій та інновацій, постійну модернізацію виробництва, підвищення професійного й освітнього рівнів працівників і самозбереження національної економіки[3].

Глобальна економіка перетворює національні економіки на взаємозалежні. Негативним є те, що доволі часто багаті країни при цьому багатіють, а бідні стають біднішими. Країни, що лише переходять на ринкову економіку або з нерозвиненими ринковими відносинами в умовах жорсткої міжнародної конкуренції можуть стати сировинним придатком, або попадають спочатку в економічну залежність, а потім і в політичну.

Відповідно до теорії Тінбергена, складовими економічної політики є: ключові цілі добробуту (набір макроекономічних показників); інструменти, які має уряд; модель, що пов'язує цілі й інструментарій і дозволяє визначити оптимальний масштаб політичних дій. До інструментів відносять заходи, розділені на чотири групи — фіскальні (бюджетно-податкові), монетарні (грошово-кредитні), зовнішні (маніпуляції з валютним курсом) і регулюючі доходи [6].

Необхідно зазначити, що економічну політику в умовах глобалізму характеризують:

- міжнародне виробництво, міжнародна торгівля, міжнародні науково-технічні зв'язки;
- економічне співробітництво, що сприяє зміцненню виробничих, соціальних та культурних зв'язків між країнами, що є важливим кроком на шляху інтеграції;
- політичні відносини і співпраця в цілях розвитку.

У XXI ст. міжнародна економічна конкуренція стає з важливим фактором розвитку всіх країн. Однак, за таких умов економічно ефективною є держава, яка відстоює свої національні інтереси і гарантує свою національну економічну безпеку в умовах міжнародної конкуренції. Кількісно це виражається в оптимальному співвідношенні між відкритістю національної економіки і відстоюванням інтересів своїх виробників на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Обумовлена ринком невизначеність переслідує економічну динаміку країн, особливо тих, чиї тренди тих чи інших сторін розвитку не постійні або негативні. Від втрати міцності свого положення такі країни несуть значні соціальні та економічні втрати.

Щодо України, то її положення серед європейських країн можна охарактеризувати за наступними даними. 27 країн-членів ЄС ухвалили рішення про надання Україні статусу кандидата на членство в Європейському Союзі. Так, на 31-му році Незалежності країна отримала право не лише доєднатись до європейської спільноти але й повинна виконати цілу низку «домашніх» завдань. Чисельні публікації в українських виданнях, стосовно вже виконаних вимог та ступеня готовності країни дають зрозуміти, що місце, яке посідає сучасна Україна в економічному «рейтингу» серед країн Європейського Союзу, наприклад, за показником внутрішнього валового продукту на душу населення, надто низьке (табл.1).

*Таблиця 1.*

**Номінальний ВВП на душу населення в Україні у 2012-2023 рр.**

| Рік | ВВП, грн. | Приріст (+/-), грн | Приріст (+/-), % | ВВП, дол.США | Приріст (+/-), грн | Приріст (+/-) , % | Населення (тис.) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **2012** | 30912,5 | 2098.6 | 7.3% | 4004,8 | 300.0 | 8.1% | 45577 |
| **2013** | 31988,7 | 1076.2 | 3.5% | 4187,7 | 182.9 | 4.6% | 45483 |
| **2014** | 35834,0 | 3845.3 | 12.0% | 3104,7 | -1083.0 | -25.9% | 43722 |
| **2015** | 46210,2 | 10376.1 | 29.0% | 2124,7 | -980.0 | -31.6% | 42836 |
| **2016** | 55853,5 | 9643.3 | 20.9% | 2187,7 | 63.0 | 3.0% | 42668 |
| **2017** | 70224,3 | 14370.8 | 25.7% | 2638,3 | 450.6 | 20.6% | 42477 |
| **2018** | 84192,0 | 13967.7 | 19.9% | 3096,6 | 458.3 | 17.4% | 42269 |
| **2019** | 94589,8 | 10397.8 | 12.4% | 3661,5 | 564.9 | 18.2% | 42019 |
| **2020** | 100432,5 | 5842.6 | 6.2% | 3751,7 | 90.2 | 2.5% | 41760 |
| **2021** | 131907,2 | 31474.8 | 31.3% | 4827,8 | 1076.1 | 28.7% | 41389 |
| **2022** | 126152,3 | -5754.9 | -4.4% | 4576,0 | -251.8 | -5.2% | 41149 |
| **2023** | - | - | - | 5181,4 | 605.4 | 13.2% | - |

*Джерело: [11]*

Станом на 30 червня 2024 року державний та гарантований державою борг України становив 6168 млрд грн, або 152,2 млрд дол., в тому числі: державний та гарантований державою зовнішній борг – 4456,4 млрд грн (72,3% загальної суми державного та гарантованого державою боргу), або 109,9 млрд дол.; державний та гарантований державою внутрішній борг –

1711,6 млрд грн (27,7%) або 42,2 млрд дол. [11]. В цілому у 2024 році загальний обсяг державного та гарантованого державою боргу України збільшився у гривневому еквіваленті на 243,7 млрд грн, а у доларовому еквіваленті – на 1,1 млрд дол. в основному внаслідок збільшення довгострокового пільгового фінансування від міжнародних партнерів[11].

Отже, економічна політика, що ґрунтується на середньостатистичних показниках минулого і недооцінює фактор мінливих очікувань, приречена на помилки і невдачі.

Залежне та незбалансоване положення заважає країнам:

- входити на максимально вигідних для себе умовах в економічні блоки, союзи;
- на рівноправних умовах брати участь у світовій торгівлі;
- отримувати вигоди від обміну науково-технічними досягненнями;
- захищати критично важливі для країни галузі, що обслуговують найнеобхідніші суспільні і державні потреби;
- зберігати здатність і можливість країни виробляти на своїй території продукцію з високим ступенем перероблення вихідної сировини та високою доданою вартістю.

У перехідний період функціями та завданнями державного регулювання економіки є: зміна відносин власності шляхом її роздержавлення та приватизації; створення ринкового економічного середовища (системи конкуренції та вільного підприємництва); структурна перебудова економіки з орієнтацією на останні досягнення науково-технічного прогресу; розвиток ринкової інфраструктури (кредитно-банківської та фінансової систем, бірж, і таке інше); підвищення рівня життя і соціальної захищеності населення; створення правової і соціальної бази реформ, ринкового законодавства; унеможливлення появи та функціонування фінансових пірамід, інших форм шахрайства; виховання ринкової психології і ринкового економічного мислення населення. Необхідно знати основні принципи створення системи державного регулювання економіки в Україні, а саме: розумної достатності, адекватності, поступовості та послідовності [7].

Окреслюються декілька пріоритетних галузей, щодо яких має зосередитись уряд України, щоб отримати швидке зростання та ефективні результати: сільське господарство; металургійна промисловість та металообробка; розвиток ІТ-сфери та інноваційних технологій.

Першочергова мета – забезпечення необхідних обсягів експорту агропромислової продукції, що дозволить не тільки покращити економічний клімат України, але й покрити необхідні потреби продовольства на світовому ринку. Існує потреба відновлення пошкоджених зерносховищ, будівництві нових. Потрібно забезпечити залізничні перевозки з необхідною вантажомісткістю, які наразі мають складнощі через різні типи колії на територіях різних держав, зокрема Європи. Існує потреба запуску резерву техніки, заміні знищених агрегатів та машин.

Металургійними підприємствами проведено ряд експериментів з інноваційними технологіями, що демонструє статистика розвитку компаній галузі. Україна має великі перспективи підтримки оголошеного країнами Європейського Союзу розвитку і подальшого переходу на виробництво сталі вулгецево-нейтрального типу.

Відновлення галузі після війни може створити значний попит на такі продукти, як довгомірний прокат та плоский прокат. При правильному векторі розвитку вищевказаної «зеленої сталі», вона зможе зайняти важливу нішу в інвестиційному кліматі держави та експорті продукції.

Інвестиції в інноваційні процеси виробництва, забезпечення належної інфраструктурної складової дозволять з часом повернутись до довоєнних показників експорту. Існує потреба реструктуризації даної сфери з підтримкою з боку держави. Необхідно забезпечити ефективні методи співробітництва з Європейським Союзом, сприяння інтеграції галузі в Європі.

Сектор ІТ та українські стартапи можуть стати одною з найбільш перспективних галузей під час відновлення економіки України, якщо буде надане належне фінансування, доступ до іноземних інвестиційних програм. Не менш важливим фактором розвитку галузі залишається наявність ефективної системи захисту прав власності.

Типовим, наприклад, для України є хронічне запізнення з ухваленням необхідних законодавчих актів і нормативних документів. Соціально-економічні зрушення (як правило, негативні) стають надто гострим викликом для політико-економічної еліти, яка не завжди ефективно приймає своєчасні рішення. У цих умовах посилюється загроза переходу до популістської економічної політики. Популісти завжди пропонують «прості» рішення. Популістська економічна політика не забезпечує належну суспільну стабільність та системний розвиток. Відповідальність держави за цих умов стає головним чинником недопущення популізму економічної політики.

Справжній економічний суверенітет можливий тоді, коли всі рішення, принципово важливі для національної економіки, керівництво країни та інші повноважні державні органи приймають, виходячи з національних інтересів. Наявність реальної економічної самостійності дає можливість ефективно розвивати продуктивні сили країни, її інфраструктуру, що позитивно впливає на добробут як суспільства загалом, так і конкретного громадянина (рис.1).

| **Принципи і методи дослідження та їх зміст** | **Застосування в державній економічній політиці** |
|---|---|
| Аналіз. Вивчення предмета за допомогою його розчленування на складові елементи | Необхідність аналізу окремих елементів економічної політики у рамках функціонування єдиного механізму |
| Вивчення об'єкта в його цілісності, в єдиному і взаємному зв'язку його частин | Необхідність поєднання проаналізованих елементів економічної політики в єдине ціле та опрацювання їх взаємозв'язків |
| Виведення загального висновку про ознаки елементів на основі вивчення цих ознак у частині елементів однієї множини | Можливість вивчення позитивних та негативних факторів впливу на економічну політику |
| Дослідження стану об'єкта в цілому, а потім його складових елементів | Можливість оцінки економічної політики у цілому та її структури і функціональних механізмів зокрема |
| Моделювання Заміна предмета або явища на їх аналог, що містить істотні риси оригіналу | Використання типових інструментів моделювання для розроблення раціональної моделі економічної політики |
| Абстрагування Перехід від конкретних питань до загальних понять і законів розвитку | Можливість використання методу для перспективного планування на основі ґрунтовного вивчення економічної політики на сучасному етапі |
| Системний аналіз Вивчення об'єкта дослідження як сукупності елементів, що утворюють систему | Можливість здійснення аналізу й оцінки економічної політики із урахуванням сукупності детермінант його розвитку |

**Рис. 1** Принципи і методи формування ефективної економічної політики держави в умовах глобалізації

*Джерело: [9]*

Економічний суверенітет базується на конкурентоспроможності економіки, зрілих державних інститутах і високій якості людського капіталу. Україна потенційно має усі ці елементи, але при їх використанні мають бути вибудовані чіткі макроекономічні орієнтири для забезпечення збалансованого розвитку економіки. Економічна незалежність – результат цілеспрямованих зусиль законодавчої і виконавчої влади з розроблення та впровадження у життя ретельно виваженої, адекватної економічної політики, наявності якісних систем державного регулювання (правоохоронної, податкової, судової, митної).

В Україні держава все ще залишається малоефективним інструментом модернізації національної економіки, передусім через те, що значна частина національної політики і бізнес-еліт все ще перебуває у просторі логіки первісного нагромадження капіталу й не може прийти до компромісу щодо економічної стратегії країни.

**Висновки.** Виклики, з якими стикається Україна, потребують від держави посилення спроможності проводити стабілізаційні заходи. Ефективність економічної політики України – це наслідок політичних дій, рішень та поведінки, що відображає міру того, наскільки ці дії, рішення та поведінка приводять до бажаних наслідків.

Можливості державної економічної політики визначаються рівнем розвитку економіки. Для масштабної економіки завдання політики держави істотно ускладнюються. Різні інструменти дії зачіпають функціонування пов'язаних сфер. Слід брати до уваги й різний лаг запізнювання, який змінюється через воєнний стан, зовнішні та внутрішні обставини.

За інтенсивних змін та стратегічної невизначеності вирішальним фактором забезпечення конкурентоспроможності, покращення структурних характеристик економіки будь-якої країни є ефективність її прмислово-інноваційної сфери. Дослідження показали, що неспроможність країни здійснити структурну перебудову промисловості відповідно до нового технологічного укладу чи зволікання з цим не просто гальмує розвиток, але й призводить до економічної деградації і відсуває її на периферію світових економічних процесів.

На шляху євроінтеграції українську економіку характеризують економічні реформи, інституційна перебудова та розвиток ринкових відносин. Після війни передбачається виникнення критичних для зруйнованих територій та всієї країни економічних проблем, які потребуватимуть швидких, адекватних і ефективних реформ, а також значного масштабу залучення інвестицій у відновлення та модернізацію національної економіки, створення сучасної інформаційно-інноваційної інфраструктури. В умовах повоєнної кризи основним у державному управлінні буде розробка антикризової програми реагування, впровадження в життя оптимальних процедур прийняття управлінських рішень, реальних досягнень від впровадження інновацій.

Можливості державної економічної політики визначаються рівнем розвитку національної економіки. Для того щоб державна політика підтримки високотехнологічної економіки дала позитивний ефект, система органів державної влади повинна сприяти зацікавленості господарюючих суб'єктів в результативній інноваційній діяльності. Держава ініціює нововведення і виступає активним учасником у цих відносинах, стимулює інноваційну активність підприємництва шляхом визначення державних пріоритетів. Потрібен координаційний процес управлінського впливу державних інституцій.

Державна економічна політика має превентивно враховувати наслідки можливої втрати економічної незалежності, забезпечувати зростання національній економіці. Виклики, з якими стикається Україна, потребують посилення спроможності держави проводити стабілізаційні заходи в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови. Ефективність економічної політики України – це наслідок політичних дій, рішень та поведінки, що відображає міру того, наскільки ці дії та рішення приводять до бажаних результатів.

***Література***:

1. Дороніна М.С., Горовий Д. А. Економічна політика. Конспект лекцій. Харків : ХДЕУ, 2021. 46 с. URL : https://core.ac.uk/download/pdf/161793907.pdf

2. Борщевський Віктор, Куропась Ірина, Микита Орест Економіка війни: проблеми, пріоритети, звання. Мережа UPLAN: новини, аналітика, 22 квітня 2024 року. URL : https://uplan.org.ua/analytics/ekonomika-viiny-ta-povoiennyi-ekonomichnyi-rozvytok-ukrainy-problemy-priorytety-zavdannia/

3. Данилишин Б. Яка частка держави в економіці потрібна Україні. До яких наслідків може призвести непродумане зниження частки держави в економіці. 15 липня 2022. URL : https://www.epravda.com.ua/columns/2022/07/15/689200/

3. Бондаренко Олександр Шість головних складових економічної незалежності України, які зроблять нашу країну розвинутою, сильної та незалежною. URL : https://mind.ua/openmind/20261650-6-golovnih-skladovih-ekonomichnoyi-nezalezhnosti-ukrayini

4. Економічна незалежність / С. І. Киреєв .Енциклопедія Сучасної України [Електронний ресурс] / Редкол.: І.М. Дзюба, А.І. Жуковський, М.Г. Железняк. НАН України, НТШ. Київ: Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2009. URL : https://esu.com.ua/article-18777

5. Макроекономіка: базовий курс : навч. посіб. проф. І. Й. Малий, проф. І. Ф. Радіонова, доц. Т. Ф. Куценко, доц. Н. В. Федірко К. : КНЕУ, 2016. 254 с

6. Круш П. В. Зміст, принципи, цілі та засоби (інструменти) макроекономічного регулювання. Теорії економічної політики Я. Тінбергена та Р. Манделла. Макроекономіка та її регулювання : навч. посіб. / П. В. Круш. Київ.: Каравела, 2009. Тема 13. С. 308–317.

7. Яковенко Р. В. Державне регулювання економіки : Основні напрями економічної політики та її завдання. Кіровоград : КНТУ, 2022. 40 с. URL : https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/34e4e3dd-f1c4-497a-b9d40f36260de3f/content

8. Уманців Ю. Економічна політика держави в умовах глобалізації: навч. посіб. / Ю. М.Уманців, О. І. Міняйло, Л. В. Лебедева. Київ : Київ. нац. торг.-екон.ун-т, 2020. 480 с. DOI: http://doi.org/10.31617/np.knute.2020

9. Білязе О. С. .Ефективність економічної стратегії держави в умовах глобалізації. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління DOI:https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-3-03-01 https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-301

10. Державний та гарантований державою борг України з початку 2024 року. URL : https://mof.gov.ua/uk/news/derzhavnii_ta_garantovanii_derzhavoiu_borg _ukraini_

11. У 2024 році Україна названа найбіднішою країною Європи за рівнем ВВП на душу населення URL :https://www.telegraf.in.ua/kremenchug/10128483-u-2024-roci-ukrajina-nazvana

***References:***

1. Doronina M.S. & Horovyi D.A. (2021) *Ekonomichna polityka [Economic policy]*. Kharkiv: Vyd. KhDEU (in Ukrainian)

2. Borshchevskyi Viktor, Kuropas Iryna & Mykyta Orest (2024) *Ekonomika viiny: problemy, priorytety, zvannia [War economy: problems, priorities, ranks]. Merezha UPLAN: noviny, analityka* (in Ukrainian)

3. Danylyshyn B. (2022) *Yaka chastka derzhavy v ekonomitsi potribna Ukrainian. Do yakykh naslidkiv mozhe pryzvesty neprodumane znyzhennia chastky derzhavy v ekonomitsi [What share of the state in the economy does Ukraine need? What consequences can an ill-considered reduction in the state's share in the economy lead to?] Ekonomichna pravda. July 15, 2022* (in Ukrainian)

3. Bondarenko Oleksandr (2024) *Shist holovnykh skladovykh ekonomichnoi nezalezhnosti Ukrainy, yaki zrobliat nashu krainu rozvynutoiu, sylnoi ta nezalezhnoiu[Six main components of Ukraine's economic independence that will make our country developed, strong and independent]* Mind.ua. August 24, 2023 (in Ukrainian)

4. Kyreiev S. I. & Zhelezniak M. H. *Ekonomichna nezalezhnist* (2009). *Entsyklopediia Suchasnoi Ukrainy. [Encyclopedia of Modern Ukraine]*. Kyiv: Instytut entsyklopedychnykh doslidzhen NAN Ukrainy NTSh. (in Ukrainian)

5. Malyi I. Y., Radionova I. F., Kutsenko T. F. & Fedirko N. V. (2016) *Makroekonomika:* bazovyi kurs: navch. posib *[Macroeconomics: basic course: textbook]*. Kyiv: KNEU (in Ukrainian)

6. Krush P. V. (2019). *Zmist, pryntsypy, tsili ta zasoby (instrumenty) makroekonomichnoho rehuliuvannia. Teorii ekonomichnoi polityky Ya. Tinberhena ta R. Mandella. Makroekonomika ta yii rehuliuvannia: navch. posib. [Content, principles, goals and means (instruments) of macroeconomic regulation. Theories of economic policy of J. Tinbergen and R. Mundell. Macroeconomics and its regulation: a textbook]* Kyiv: Karavela (in Ukrainian).

7. Yakovenko R. V. (2022) *Derzhavne rehuliuvannia ekonomiky: Osnovni napriamy ekonomichnoi polityky ta yii zavdannia. [State regulation of the economy: Main directions of economic policy and its objectives]*. Kirovohrad: KNTU (in Ukrainian).

8. Umantsiv Yu., Miniailo O. I. & Lebedeva L. V. (2020) *Ekonomichna polityka derzhavy v umovakh hlobalizatsii: navch. Posib. [Economic policy of the state in the conditions of globalization: a textbook]*. Kyiv: Kyiv. nats. torh.ekon.un-t (in Ukrainian).

9. Biliaze O. S. (2022). *Efektyvnist ekonomichnoi stratehii derzhavy v umovakh hlobalizatsii. Problemy suchasnykh transformatsii. Seriia: ekonomika ta upravlinnia [Effectiveness of the state's economic strategy in the context of globalization. Problems of modern transformations. Series: economics and management]* (in Ukrainian).

10. *Derzhavnyi ta harantovanyi derzhavoiu borh Ukrainy z pochatku 2024 roku. [State and state-guaranteed debt of Ukraine since the beginning of 2024]* (2024) Ministerstvo finansiv Ukrainy. (in Ukrainian).

11. *U 2024 rotsi Ukraina nazvana naibidnishoiu krainoiu Yevropy za rivnem VVP na dushu naselennia* (2024) *[In 2024, Ukraine was named the poorest country in Europe in terms of GDP per capita]* (in Ukrainian).

*УДК 338.124.4:331.5(73)*

*https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-5(5)-350-357*

**Махмудов Ханлар Зейналович** доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри підприємництва і права, Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава, https://orcid.org/0000-0003-2287-1467

**Єрошенко Валерій Валерійович** магістрант спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля», Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

**Нікітіна Наталія Віталіївна** магістрантка спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля», Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

**Рапасій Віталій Олександрович** магістрант спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля», Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

# НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВІЙНИ

**Анотація.** Визначено, що управління персоналом для кожної організації являє собою індивідуальний процес, який завдяки ефективному використанню працівників забезпечує реалізацію поставлених цілей. З'ясовано, що підвищення продуктивності персоналу в умовах воєнного стану є порівняно новою проблемою в менеджменті, а більшість методів та моделей управління персоналом в умовах війни, у більшості випадків, виявились недієвими та потребують суттєвого доопрацювання. Охарактеризовані основні проблеми управління персоналом в умовах війни в Україні, зокрема: воєнний стан в країні, «кадровий голод», зростання кількості безробітного населення, знищення соціальної інфраструктури та інші. Обґрунтовано, що першочерговою проблемою управління персоналом в умовах війни є забезпечення безпеки працівників. Запропоновані та обґрунтовані напрями підвищення продуктивності персоналу в умовах воєнного стану в Україні: навчання та розвиток, взаємодопомога та взаємопідтримка, турбота та добробут персоналу, матеріальні стимули, власна зона комфорту, неформальна бесіда, співпраця та комунікація. З'ясовані додаткові стимули мотивування персоналу в умовах війни: грошова допомога, зокрема на оренду житла, програма психологічної допомоги. Наголошена значна роль перепідготовки наявного персоналу, що створить можливість для робочої сили розвивати нові навички, компетенції та сприятиме підвищенню ефективності їх роботи.

Запропоновані напрями стимулювання персоналу забезпечать покращення психологічного клімату в колективі, зменшать вплив негативних емоцій, почуттів, рівня тривожності на людину та її робочі процеси та сприятимуть підвищенню продуктивності персоналу та успішній перспективі підприємства у повоєнний період.

**Ключові слова:** воєнний стан в Україні, управління персоналом в умовах війни, стимулювання праці, продуктивність персоналу, безпека працівників.

**Makhmudov Hanlar Zeynalovich** doctor of Economic Sciences, professor, the head of the department of Entrepreneurship and law, Poltava State Agrarian University, Poltava, https://orcid.org/0000-0003-2287-1467

**Ieroshenko Valerii Valeriyovych** student of the specialty 076 «Entrepreneurship and trade», Poltava State Agrarian University, Poltava,

**Nikitina Nataliia Vitalivna** student of the specialty 076 «Entrepreneurship and trade», Poltava State Agrarian University, Poltava State Agrarian University, Poltava

**Rapasii Vitalii Oleksandrovich** student of the specialty 076 «Entrepreneurship and trade», Poltava State Agrarian University. Poltava State Agrarian University, Poltava

## PECULIARITIES OF PERSONNEL MANAGEMENT IN UKRAINE DURING WAR

**Abstract.** It was determined that personnel management for each organization is an individual process that, thanks to the effective use of employees, ensures the realization of the set goals. It was found that increasing the productivity of personnel in the conditions of war is a relatively new problem in management, and most of the methods and models of personnel management in conditions of war, in most cases, turned out to be ineffective and require significant refinement. The main problems of personnel management in the conditions of the war in Ukraine are characterized, in particular: the state of war in the country, the «personnel famine», the increase in the number of the unemployed population, the destruction of social infrastructure, and others. It is well-founded that the primary problem of personnel management in wartime is to ensure the safety of employees. Proposed and substantiated directions for increasing staff productivity under martial law in Ukraine: training and development, mutual aid and support, care and well-being of staff, material incentives, own comfort zone, informal conversation, cooperation and communication.

Additional incentives for motivating personnel in wartime conditions have been clarified: monetary assistance, in particular for housing rent, a program of psychological assistance. The significant role of retraining of existing personnel is emphasized, which will create an opportunity for the workforce to develop new skills, competencies and contribute to increasing the efficiency of their work.

The proposed areas of staff stimulation will improve the psychological climate in the team, reduce the impact of negative emotions, feelings, anxiety level on a person and his work processes, and contribute to the increase of staff productivity and the successful prospects of the enterprise in the post-war period.

**Keywords:** martial law in Ukraine, personnel management in conditions of war, labor incentives, personnel productivity, employee safety.

**Постановка проблеми.** Останні роки для України досить важкі. Спочатку великого удару для економіки країни завдала пандемія COVID-19, яка внесла значні зміни в установлені норми соціальної та ділової поведінки. Після цього, введення воєнного стану та початок бойових дій на території країни в лютому 2022 р. спричинило багато зрушень не лише в економіці, екології, духовній, політичній, соціальній, а й інших сферах життя українців [6, с. 18]. Зокрема, гостро постали проблеми трудових ресурсів. Велика кількість людей втратила роботу, у зв'язку з виїздом за кордон чи неможливістю релокувати свій бізнес з усім персоналом. Загалом, від початку війни, країна втратила багато висококваліфікованих спеціалістів та фахівців. Механізми управління персоналом в умовах війни досить відрізняються та потребують перспективних напрямів удосконалення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Новою проблемою менеджменту в умовах війни є не лише управління персоналом, а й підвищення його продуктивності праці. Незважаючи на значну кількість методів та моделей управління персоналом, напрацьованих в минулому, в умовах війни у більшості випадків вони є недієвими та потребують удосконалення та адаптації до нових умов ведення бізнесу. Висвітлення досліджуваної тематики спостерігаємо у працях таких науковців: В. Вороніна [6], Л. Михайліченко [7], М. Деркач [10], Л. Горбатюк [6], О. Монєтова-Федорова [4], О. Череп [7], І. Чорнодід [9], Т. Хлєбнікова [2] та інші.

**Мета статті.** Метою статті є визначення перспективних напрямків підвищення продуктивності персоналу в умовах воєнного стану в Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Правильно підібраний персонал – це запорука прогресивного розвитку будь якого типу організації. Ефективне управління персоналом безпосередньо впливає на діяльність організації, забезпечуючи при цьому її позитивний результат. Вітчизняні підприємства опинились в умовах, коли зміни впливають не лише на ефективність роботи персоналу, їх мотивацію до праці та психологічний стан, але й на умови самої зайнятості [9]. За таких умов ключовими завданнями менеджменту є пошук нових інструментів управління персоналом, зокрема підвищення продуктивності праці.

Досить складними та важливими завданнями, які забезпечують ефективну роботу організацій та економіки країни в цілому в умовах війни є стимулювання та підвищення продуктивності персоналу. Для кожної організації, без виключення, воно являє собою індивідуальний процес, при якому копіювати досвід інших не можливо, проте варто брати його за основу.

В умовах продовження воєнних дій на території України на економічному фронті, відбуваються зміни: споживачі менше заощаджують і купують, банківські установи посилюють умови кредитування, що відлякує малий бізнес, дебіторська заборгованість – зростає [7]. Перераховані фактори негативно впливають на ефективність роботи більшості організацій та позначається на основних економічних показниках: рентабельності, рівню товарообігу, прибутку тощо. У такій ситуації будь-яка організація в першу чергу прагне вижити, використовуючи при цьому всі можливі заходи та ресурси, зокрема трудові [2, с. 194].

До основних проблем управління кадрами науковці відносять «кадровий голод», який спричинений значним відтоком за кордон частини населення працездатного віку, зростанням плинності кадрів; соціальним відчуженням; дискримінацією на робочому місці та зниженням рівня мотивації [10, с. 213].

Згідно офіційних даних з України відбувся від'їзд більш ніж 5,23 млн осіб до Польщі, Румунії, Молдови, Угорщині та Словаччини [1]. Окрім високого рівня міграції, війна призвела до загибелі значної кількості кваліфікованих кадрів (медиків, вчителів, інженерів, юристів, науковців, журналістів).

Визначимо основні проблеми управління персоналом в умовах війни (табл. 1).

*Таблиця 1.*

**Основні проблеми управління персоналом в умовах війни в Україні**

| Проблема | Наслідки |
|---|---|
| Брак кваліфікованої робочої сили | Бойові дії та евакуація призводять до зменшення чисельності та втрати кваліфікованих працівників. Роботодавці зіштовхуються з викликом забезпечення достатньої робочої сили для забезпечення продуктивності та виконання важливих завдань. |
| Зростання кількості безробітного населення | Зменшення зацікавлення працездатного населення у пошуку нових робочих місць. |
| Безпека та охорона праці | Воєнні дії на території країни створюють небезпечні умови праці. Роботодавці зобов'язані забезпечити безпеку праці, вжити всіх необхідних заходів для збереження здоров'ю і життя свого персоналу. |
| Необхідність швидкої адаптації | Воєнний стан викликає неочікувані зміни, вимагає швидкого реагування з боку роботодавців. Управління персоналом потребує оперативних рішень і змін у структурі організації. |

*Джерело: доповнено авторами на основі [8]*

Дистанційне управління персоналом в умовах продовження воєнних дій на території України набуває значного поширення. Це пов'язано з необхідністю роботи з віддаленими командами, розташованими в різних місцях, і допомагає забезпечити більш високий рівень безпеки персоналу організації. Варто зазначити, успішний досвід дистанційного управління персоналом Google в Україні під час війни. Компанія з метою забезпечення ефективного управління своїми співробітниками, серйозно віднеслася до проблеми безпеки колективу, використавши при цьому такі інструменти: відеоконференції, мобільні додатки тощо [5]. Це сприяло збереженню її високого рівня результативності роботи. Проте, повністю функціонувати в режимі дистанційного управління можуть далеко не всі підприємства. Окремі з них й надалі потребують забезпечення виробничого процесу на місцях.

Щоб робота персоналу приносила результат, окрім зусиль самого працівника, необхідна участь колективу, а також застосування керівництвом організації ефективних способів підвищення продуктивності праці. Існують підходи, які зможуть допомогти підтримувати мотивацію та продуктивність персоналу в умовах війни. Зокрема, науковці визначають наступні (рис. 1).

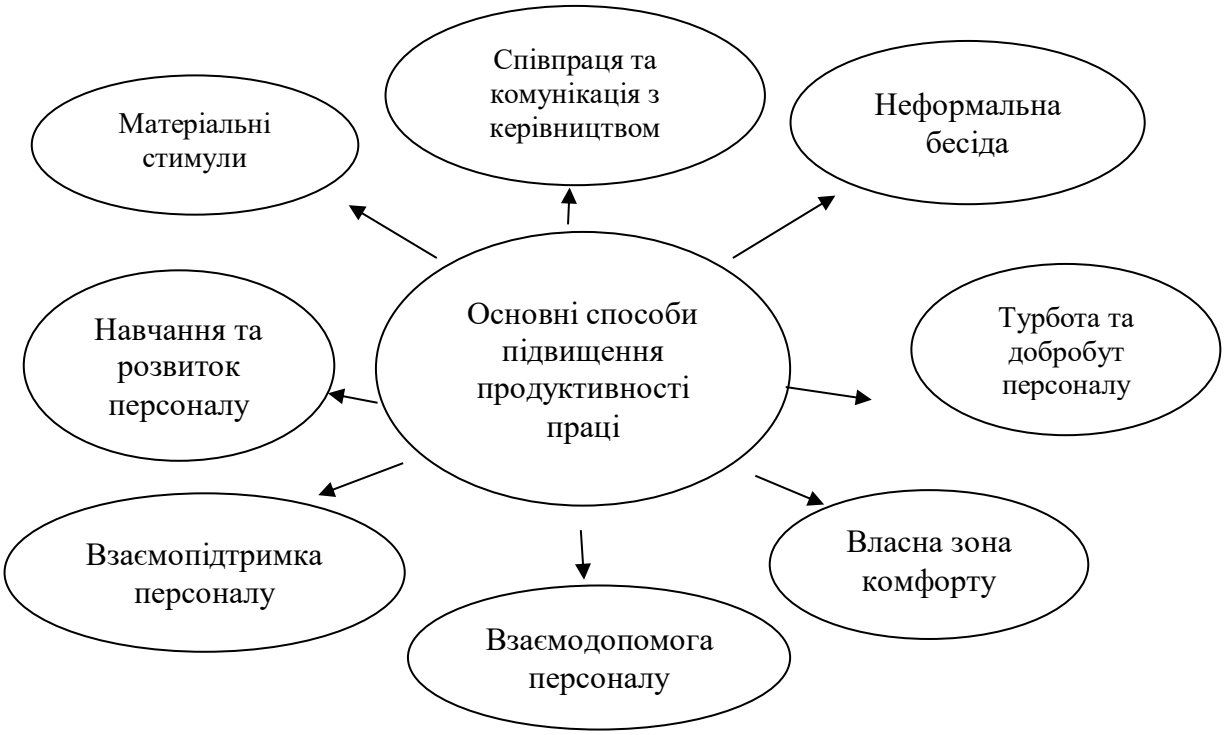



**Рис. 1** Основні способи підвищення продуктивності праці персоналу в умовах війни
*Джерело: сформовано автором [7]*

Їх детальну характеристику розглянемо в табл. 2. Враховуючи негативний вплив війни на ринок праці, підприємства в першу чергу переглядають чисельність персоналу. Належний рівень мотивації працівників під час війни забезпечує не лише їх матеріальну та моральну підтримку, а сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства в цілому. Результати досліджень ринку праці в Україні [4], засвідчують, що переважна більшість підприємств, незважаючи на війну, виплачує заробітну платню в повному обсязі.

Згідно даних офіційного сайту Work.ua розмір заробітної плати в Україні, з початком повномасштабного вторгнення зменшився майже за усіма вакансіями. Зокрема, протягом лютого 2022 р. середня зарплата українця знизилася з 15035 грн до 13736 грн, тобто на 11 % [11].

*Таблиця 2.*

**Основні способи підвищення мотивації персоналу під час війни**

| Основні способи | Їх характеристика та особливості застосування в умовах війни |
|---|---|
| Комунікація та взаємодія | Відкрита та ефективна комунікація між управлінням та персоналом. Регулярне інформування співробітників про важливі зміни, роз'яснення стратегічних цілей організації. Ефективна взаємодія між різними відділами та рівнями. |
| Взаємодопомога та взаємопідтримка | Підтримка у період воєнного часу персоналу керівництвом організації, що підвищить рівень відчуття їх приналежності до команди. |
| Добробут персоналу | Безпечні умови праці, належна увага керівництва організації до добробуту персоналу. |
| Програми психологічної підтримки | Впровадження програми психологічної підтримки персоналу, які постраждали від війни. |
| Матеріальні стимули (винагорода) | Встановлення гнучкої системи мотивації та винагород, яка стимулюватиме високу продуктивність персоналу та сприятиме досягненню поставлених цілей. Зокрема: введення премій, бонусів, інші стимули. |
| Подяка та похвала | Подяка персоналу, з боку керівника чи колективу, за якісно і вчасно виконану роботу, фіксування позитивного результату на конкретному етапі роботи підприємства. |
| Навчання та розвиток | Забезпечення навчання та розвитку персоналу під час війни, що сприятиме виконанню працівниками своїх обов'язків, готовності персоналу до різних викликів та збільшення рівня прибутковості та конкурентоспроможності підприємства. |
| Власна зона контролю | Необхідний компонент забезпечення упевненості персоналу у власних силах, відволікання від зовнішніх реалій. |
| Неформальна бесіда | Традиційні запитання перед початком робочого дня: Ти справи? Як члени родини? |
| Співпраця та комунікація. | Створення комфортних умов для співпраці та комунікацій, що забезпечить ефективну координацію та розв'язання проблем в реальному часі. |

*Джерело: сформовано авторами на основі [2; 6; 7]*

Пріоритетність вакансій зазнала значних змін на ринку праці. Найбільша кількість пропозицій щодо роботи пропонується у сфері торгівлі. Причиною цього є відкриття великої кількості магазинів з продажу продуктів харчування та товарів першої необхідності.

В умовах воєнного стану, коли зменшується доступність кваліфікованих працівників, роботодавці можуть зосередитись на перепідготовці наявного персоналу [3]. Це створить можливість для робочої сили розвивати нові навички, компетенції та сприятиме підвищенню ефективності їх роботи. Окрім цього, умови воєнного стану можуть змусити роботодавців та працівників бути більш мобільними та адаптивними. Це може сприяти розвитку командної співпраці.

Додатковими стимулами підвищення продуктивності праці в умовах війни можуть бути: грошові допомога, психологічна, фінансова допомога в оренді житла співробітникам, які його втратили (рис. 2).




**Рис. 2** Додаткові стимули підвищення продуктивності праці

*Джерело: [6]*

Запропоновані нами напрями основні (рис. 1, табл. 2) та додаткові підвищення продуктивності праці персоналу в умовах війни не принесуть позитивного результату без забезпечення високого рівня їх безпеки на робочому місці.

Традиційний процес задоволення потреб, у напрямку розвитку персоналу Згідно піраміди А. Маслоу, за таких складних обставин зазнав суттєвих змін. Воєнні дії на території країні, довготривалі повітряні тривоги призвели до серйозних стресів персоналу, які значно знижують їх рівень продуктивності. Зокрема, не задовольняються. потреби людини базового рівня, тобто безпека. При цьому, важливого значення в інструментах управління набувають індивідуальні підходи до визначення потреб працівника з урахуванням емоційного стану.

В залежності від фінансових можливостей підприємства, місця його розташування, галузі та умов праці, його керівництво має сприяти дотриманню наступних дій (табл. 3).

*Таблиця 3.*

**Основні напрями забезпечення безпечних умов праці персоналу у воєнний час**

| № п/п | Основні напрями |
|---|---|
| 1. | Релокація бізнесу з зони ведення бойових дій у нові безпечні міста України. Фінансова допомога працівникам, їх родинам. |
| 2. | Переїзд підприємств у безпечні приміщення, де є укриття, або воно знаходиться поруч. |
| 3. | Розробка чітких алгоритмів дій працівників під час повітряної тривоги та надзвичайних ситуацій. |
| 4. | Віддалена робота. |
| 5. | Чітка оптимізація інших процесів організації з метою забезпечення дотримання правил безпеки. |
| 6. | Сучасні засоби безпеки. |

*Джерело: сформовано автором на основі [5]*

Отже, нами визначені основні напрями забезпечення безпечних умов праці персоналу у воєнний час в Україні це: релокація бізнесу з зони ведення бойових дій у нові безпечні міста України, переїзд підприємств у приміщення з укриттям. Безпечні умови праці покращать емоційний стан працівників та сприятимуть підвищенню їх продуктивності праці.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Війна в Україні нанесла негативні наслідки на ринок праці. У зв'язку з цим, рішучих дій від менеджменту потребують вітчизняні підприємства. Особливо важливим для успішного їх відновлення та розвитку є зміна функціональної моделі управління персоналом. Нами визначені основні та додаткові напрями підвищення продуктивності персоналу, які перш за все, спрямовані на покращення їх психологічного клімату в колективі, зменшення впливу негативних емоцій, почуттів, рівня тривожності тощо. Їх ефективне застосування суттєво підвищить ефективність системи управління персоналом на підприємстві, забезпечить збільшення рівня її прибутковості та конкурентоспроможності.

***Література:***

1. Ситуація з біженцями в Україні станом на 24 квітня 2022 р. URL: https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine (дата звернення: 20.10.2024).
2. Хлєбнікова Т. М., Темченко О. В., Білінська О. П. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. *Економіка та суспільство, 2023. №50.* URL: file:///C:/Users/Vita/Downloads/2426-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-2340-1-10-20230606.pdf (дата звернення: 14.11.2024).
3. Дослідження ринку праці в Україні. URL: https://eba.com.ua/doslidzhennya-rynku-pratsi-ukrayiny/ (дата звернення: 22.10.2024).
4. Монєтова-Федорова О. Як мотивувати працівника в умовах війни. 2023. URL: https://eba.com.ua/yak-motyvuvaty-pratsivnyka-v-umovah-vijny/ (дата звернення: 21.11.2024).
5. Галузь E-commerce під час війни: як компанії підтримують бізнес, команди та державу. URL: https://budni.rabota.ua/ua/news/galuz-e-commerce-pid-chas-viyni-yak-kompaniyi-pidtrimuyut-biznes-koma-ndi-ta-derzhavu (дата звернення: 03.11.2024).
6. Вороніна В. Л., Горбатюк Л. М., Зосіменко І. А. Особливості управління персоналом в умовах війни. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки,* 2023. № 11 (1). С. 56 - 60. URL: https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/2053301 (дата звернення: 14.10.2024).
7. Череп О. Г, Калюжна Ю. В. Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*, 2023. № 48. URL: file:///C:/Users/USER/Downloads/2214-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-2131-1-10-20230322%20(7).pdf (дата звернення: 23.02.2024).
8. Войтко С. В., Мельниченко А. А. Лідерство та антикризовий менеджмент : *підручник*. Київ : Політехніка. КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 194 с.
9. Чорнодід І. С. Василець Н. М., Петренко В. М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія економіка та управління підприємствами (за видами діяльності),* 2022. № 6. URL: https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-6-04-08 (дата звернення: 23.10.2023).
10. Деркач М. С., Мізіна О. В. Актуальні питання управління персоналом підприємства в умовах війни. *Матеріали Всеукраїнської наукової конференції «Українське сьогодення – 2022: реалії війни та перспективи відновлення країни».* Луцьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2022. С. 212 – 214.
11. Work.ua – сайт пошуку № 1 в Україні. URL: https://www.work.ua/jobs-poltava/ (дата звернення: 13.11.2023).

***References:***

1. Sytuatsiia z bizhentsiamy v Ukraini stanom na 24 kvitnia 2022 r. (2022) [The situation with refugees in Ukraine as of April 24, 2022]. https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine.
2. Khliebnikova, T., Temchenko, O., Bilinska, O. (2023) Efektyvnist systemy upravlinnia personalom v umovakh viiskovykh dii [The effectiveness of the personnel management system in the conditions of military operations]. Ekonomika ta suspilstvo. file:///C:/Users/Vita/Downloads/2426-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-2340-1-10-20230606.pdf [in Ukrainian].
3. Doslidzhennia rynku pratsi v Ukraini (2023) [Study of the labor market in Ukraine]. https://eba.com.ua/doslidzhennya-rynku-pratsi-ukrayiny/ [in Ukrainian].
4. Monietova-Fedorova, O. (2023) Yak motyvuvaty pratsivnyka v umovakh viiny [How to motivate an employee in wartime] https://eba.com.ua/yak-motyvuvaty-pratsivnyka-v-umovah-vijny/ [in Ukrainian].
5. Haluz E-commerce pid chas viiny: yak kompanii pidtrymuiut biznes, komandy ta derzhavu [E-commerce at War: How Companies Support Business, Teams, and the State] https://budni.rabota.ua/ua/news/galuz-e-commerce-pid-chas-viyni-yak-kompaniyi-pidtrimuyut-biznes-koma-ndi-ta-derzhavu [in Ukrainian].

6. Voronina. V., Horbatiuk. L., Zosimenko I. (2023) Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh viiny [Peculiarities of personnel management in wartime conditions]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka». Seriia : Ekonomichni nauky*. 56 – 60. https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/2053301 [in Ukrainian].

7. Cherep, O., Kaliuzhna, Y., Mykhailichenko, L. (2023) Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu v Ukraini [Peculiarities of personnel management in the conditions of martial law in Ukraine]. Ekonomika ta suspilstvo. file:///C:/Users/USER/Downloads/2214-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-2131-1-10-20230322%20(7).pdf [in Ukrainian].

8. Voitko, S. , Melnychenko, A. (2021) Liderstvo ta antykryzovyi menedzhment [Leadership and anti-crisis management]: pidruchnyk. Kyiv : Politekhnika. KPI im. Ihoria Sikorskoho, 194 s [in Ukrainian].

9. Chornodid, I., Vasylets, N., Petrenko, V. (2022) Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu [Peculiarities of personnel management under martial law]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriia ekonomika ta upravlinnia pidpryiemstvamy (za vydamy diialnosti).* https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-6-04-08 [in Ukrainian].

10. Derkach, M., Mizina, O., (2022) Aktualni pytannia upravlinnia personalom pidpryiemstva v umovakh viiny [Current issues of personnel management in wartime conditions]. *Materialy Vseukrainskoi naukovoi konferentsii «Ukrainske sohodennia – 2022: realii viiny ta perspektyvy vidnovlennia krainy». Lutsk: DVNZ «DonNTU»* 212 – 214 [in Ukrainian].

11. Work.ua – sait poshuku № 1 v Ukraini [Work.ua is the search site No. 1 in Ukraine] https://www.work.ua/jobs-poltava/ [in Ukrainian].

*УДК 338.47:656(477)*

*https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-5(5)-358-369*

**Мірошніченко Олексій Анатолійович** аспірант кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу, Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, м. Київ, https://orcid.org/0000-0002-2018-456X

**Рейкін Віталій Самсонович** доктор економічних наук, професор кафедри маркетингу, Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк, https://orcid.org/0000-0003-1395-6135

**Голодюк Галина Іванівна** кандидат технічних наук, доцент кафедри товарознавства та експертизи в митній справі, Луцький національний технічний університет, м. Луцьк, https://orcid.org/0000-0002-9740-5498

## ВПЛИВ ВІЙНИ НА ТРАНСПОРТНУ ІНФРАСТРУКТУРУ ТА ЛОГІСТИЧНІ МАРШРУТИ В УКРАЇНІ

**Анотація.** У статті доведено, що війна в Україні призвела до значних руйнувань транспортної інфраструктури та логістичних маршрутів, суттєво вплинувши на економічну стійкість, мобільність населення та функціонування логістичних ланцюгів. Актуальність дослідження зумовлена гострою потребою у всебічному аналізі впливу руйнувань інфраструктури на економіку України, визначенні ключових викликів та розробленні ефективних підходів до відновлення транспортної системи країни.

Метою статті є аналіз масштабів руйнувань транспортної інфраструктури, основних викликів для логістики та економіки, а також надання рекомендацій щодо інтеграції інноваційних підходів для оптимізації логістичних маршрутів і підвищення стійкості транспортної системи України. У дослідженні використано методи системного аналізу, статистичної обробки даних та компаративного аналізу, що дозволило оцінити вплив логістичних обмежень на ключові економічні показники країни.

У статті з'ясовано, що найбільших руйнувань зазнала дорожня та залізнична інфраструктури, що призвело до переривання транспортних зв'язків між регіонами, зниження обсягів експорту та зростання витрат на логістику. Виявлено, що загальні економічні втрати від руйнувань оцінюються десятками мільярдів доларів, що ускладнює фінансування відновлення. Розкрито регіональні відмінності руйнувань та вплив блокування портів на зовнішню торгівлю України.

Доведено необхідність упровадження інноваційних технологій для відновлення транспортної інфраструктури, таких як автоматизовані системи моніторингу, 3D-друк для реконструкції мостів, безпілотні транспортні засоби для доставлення у важкодоступні райони. Рекомендовано розробити національну платформу управління інфраструктурою, інтегрувати міжнародний досвід відновлення та створити державно-приватні партнерства для фінансування реконструкції.

У перспективі запропоновано дослідити довгостроковий вплив інноваційних підходів на відновлення економічної стійкості країни, розробити моделі інтеграції таких підходів у національну транспортну політику та оцінити ефективність міжнародної допомоги у відновленні інфраструктури України. Результати статті можуть бути використані для розробки стратегій сталого розвитку транспортної системи в умовах кризових ситуацій.

**Ключові слова:** економічна стійкість, логістична адаптація, відновлення інфраструктури, транспортна безпека, регіональна мобільність.

**Miroshnichenko Oleksii Anatoliyovych** Postgraduate Student, Department of Public Administration, Management and Marketing, Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Kyiv, https://orcid.org/0000-0002-2018-456X

**Reikin Vitalii Samsonovych,** Doctor of Economics, Professor, Department of Marketing, Lesya Ukrainka Volyn National University, Lutsk, https://orcid.org/0000-0003-1395-6135

**Golodyuk Galina Ivanivna** PhD, Associate Professor, Department of Commodity Science and Expertise in Customs Affairs, Lutsk National Technical University, Lutsk, https://orcid.org/0000-0002-9740-5498

## THE IMPACT OF THE WAR ON TRANSPORT INFRASTRUCTURE AND LOGISTICS ROUTES IN UKRAINE

**Abstract.** The article establishes that the war in Ukraine has caused significant damage to transport infrastructure and logistics routes, substantially affecting economic resilience, population mobility, and the functioning of supply chains. The relevance of the study is justified by the necessity for a comprehensive analysis of the impact of infrastructure destruction on Ukraine's economic situation, identification of key problems, and development of effective strategies for restoring the country's transport system.

The aim of the article is defined as analyzing the scale of transport infrastructure destruction, the main challenges for logistics and the economy, and providing recommendations for integrating innovative approaches to optimize logistics routes and enhance the resilience of Ukraine's transport system. The study employs methods of systemic analysis, statistical data processing, and comparative analysis, which allowed for the assessment of the impact of logistical constraints on the country's key economic indicators.

The study investigates that road and railway infrastructure suffered the most damage, resulting in disrupted transport connections between regions, reduced export volumes, and increased logistics costs. It has been revealed that the total economic losses from the destruction are estimated at tens of billions of dollars, complicating the financing of recovery efforts. Regional differences in damage and the impact of port blockades on Ukraine's foreign trade have been highlighted.

It is demonstrated that the implementation of innovative technologies is essential for restoring transport infrastructure, including automated monitoring systems, 3D printing for bridge reconstruction, and unmanned vehicles for deliveries to hard-to-reach areas. It is recommended to develop a national infrastructure management platform, integrate international recovery experience, and establish public-private partnerships to finance reconstruction.

The proposed perspectives include studying the long-term impact of innovative approaches on the recovery of the country's economic resilience, developing models for integrating innovative solutions into national transport policies, and evaluating the effectiveness of international assistance in rebuilding Ukraine's infrastructure. The findings of the article can be used to design strategies for sustainable development of the transport system in crisis situations.

**Keywords:** economic resilience, logistics adaptation, infrastructure recovery, transport safety, regional mobility.

**Постановка проблеми.** Війна в Україні спричинила значні руйнування транспортної інфраструктури, зокрема залізничних, автомобільних, авіаційних та морських шляхів, що суттєво вплинуло на логістичні маршрути та регіональну мобільність. Знищення ключових транспортних вузлів, пошкодження мостів, доріг та портів створили серйозні перешкоди для внутрішнього й міжнародного перевезення товарів, а також значно ускладнило евакуацію населення із зон бойових дій.

Ця проблема має не лише безпосередній вплив на економіку, але й викликає ланцюгову реакцію в багатьох інших сферах, включаючи постачання гуманітарної допомоги, забезпечення безперебійної діяльності підприємств, функціонування медичних установ та відбудову постраждалих територій. Відновлення транспортної інфраструктури та адаптація логістичних маршрутів є важливими науковими та практичними завданнями, які потребують комплексного аналізу та впровадження інноваційних рішень. Наукова значущість цієї теми полягає в розробці стратегій, що сприятимуть підвищенню економічної стійкості України в умовах кризи, тоді як практична важливість полягає у створенні ефективних рішень для відновлення мобільності, гарантування транспортної безпеки та оптимізації логістичних маршрутів у довгостроковій перспективі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз наукових праць демонструє широкий спектр досліджень, які розкривають різні аспекти впливу війни на транспортну інфраструктуру та логістику України. Значення міжнародних логістичних коридорів для відновлення транспортної інфраструктури України глибоко висвітлено у роботі І. Зрибнєвої. Авторка досліджує, як інтеграція до глобальних логістичних мереж може посилити економічний потенціал країни, та акцентує на необхідності оптимізації транспортних шляхів з урахуванням їхнього стратегічного значення для міжнародної торгівлі [1]. Цей підхід є особливо важливим для подальшого відновлення економіки, адже надає Україні нові можливості для інтеграції у світову транспортну систему.

Н. Гринів і А. Равліковська детально аналізують труднощі перебудови логістичних маршрутів, що зумовлено знищенням інфраструктури та необхідністю створення нових шляхів для переміщення товарів [2]. С. Шульц і О. Луцків висвітлюють структурні недоліки транспортної системи України, зокрема низький рівень адаптивності до кризових умов, що ускладнює швидке реагування на виклики воєнного часу [3]. Обидва дослідження підкреслюють важливість не лише швидкої реконструкції, але й стратегічного планування для мінімізації логістичних втрат.

Р. Шевченко та Т. Іващенко у своєму дослідженні акцентують на тому, як соціально-економічні виклики вплинули на стагнацію транспортної галузі. Автори обґрунтовують необхідність масштабних реформ для стабілізації галузі, підкреслюючи критичну важливість державної підтримки транспортного сектору [4]. У цьому контексті робота Т. Паркулаба та В. Шикеринця зосереджена на механізмах публічного управління, які можуть сприяти ефективному використанню обмежених ресурсів для подолання наслідків війни [5].

Перспективи відновлення транспортної системи в повоєнний період розглянуто в дослідженні Л. Гурч і В. Майструка. Автори пропонують конкретні шляхи модернізації інфраструктури, зокрема через залучення міжнародної допомоги, використання сучасних технологій та створення нових транспортних вузлів [6]. Л. Лєбєдєва та Д. Шкуропадська (L. Lebedeva, D. Shkuropadska) порівнюють резильєнтність транспортних систем України та ЄС, наголошуючи на важливості цифровізації для підвищення ефективності логістичних процесів у кризових умовах [7].

Практичні аспекти впровадження інноваційних технологій у транспортну логістику висвітлено в роботі С. Мінакової (S. Minakova) та її колег. Науковці аналізують особливості організації автотранспортних перевезень у складних умовах [8]. Дослідження О. Коростіна додає важливу перспективу, демонструючи ефективність автоматизації морських перевезень за допомогою штучного інтелекту [9]. Р. Бандура (R. Bandura) зі співавторами пропонують детальну стратегію модернізації української транспортної системи, звертаючи увагу на роль міжнародного партнерства та інтеграції до глобальних мереж [10]. В. Гарькава (V. Harkava) з колегами вивчають тенденції розвитку автомобільного транспорту в Східній Європі, що дозволяє визначити успішні приклади, релевантні для українських реалій [11].

Аналіз цих праць демонструє, що дослідження охоплюють широкий спектр питань, включаючи стратегічні підходи до відновлення транспортної інфраструктури, адаптацію

логістичних систем до умов кризи, упровадження інноваційних технологій і технічних рішень для забезпечення стійкості зазначеної системи.

Попри всі наявні дослідження впливу війни на транспортну інфраструктуру, залишаються нерозв'язаними питання комплексного аналізу довгострокових наслідків руйнувань для регіональної мобільності та економічної стійкості. Недостатньо досліджено взаємозв'язок між пошкодженням інфраструктури, економічними втратами та логістичними обмеженнями. Відсутність інтегрованих даних обмежує можливості для розробки регіонально орієнтованих стратегій відновлення.

Адаптація міжнародного досвіду залишається складним завданням через специфіку українських реалій. Недостатньо досліджено ефективність використання сучасних технологій, таких як 3D-друк або автоматизовані системи моніторингу, у відновленні транспортної системи в умовах обмеженого фінансування.

Зазначені аспекти є важливими для розуміння масштабів проблеми та розробки ефективних підходів до відбудови. Це дослідження дозволить інтегрувати емпіричні дані, запропонувати нові методи для аналізу наслідків руйнувань та створити адаптивні моделі відновлення. Результати сприятимуть стабілізації економіки та підвищенню стійкості транспортної системи України в післявоєнний період.

**Мета статті** – дослідити вплив війни на транспортну інфраструктуру та логістичні маршрути в Україні, визначити ключові проблеми та запропонувати ефективні підходи до їхнього розв'язання, спрямовані на підвищення економічної стійкості, адаптацію логістики та відновлення транспортної мережі.

Завдання статті:

1. Визначити основні виклики для логістики та регіональної мобільності, зумовлені війною, та оцінити їхній вплив на економічну стійкість України.

2. Проаналізувати масштаби руйнувань транспортної інфраструктури в Україні внаслідок воєнних дій та вивчити можливості застосування сучасних міжнародних практик відновлення в українських реаліях.

3. Розробити рекомендації щодо інтеграції інноваційних технологій і підходів для оптимізації логістичних маршрутів та підвищення стійкості транспортної системи в умовах кризових ситуацій.

**Виклад основного матеріалу.** Війна, що триває в Україні з 2014 року, спричинила масштабні руйнування транспортної інфраструктури, які вплинули на логістичну систему країни, регіональну мобільність та економічну активність. Руйнування дорожніх, залізничних, авіаційних і портових мереж призвели до ускладнення транспортування товарів, гуманітарної допомоги та пересування населення. Втрата ключових транспортних вузлів розірвала логістичні ланцюги, які забезпечували внутрішнє та зовнішнє сполучення, що негативно позначилося на економічній активності регіонів. Різке скорочення доступу до транспортних послуг, особливо в східних і південних областях, посилило соціальну напругу та ускладнило життєдіяльність населення.

Одним із ключових викликів є руйнування мостів і доріг, які забезпечували зв'язок між регіонами, що особливо критично для задоволення потреб військових, постачання гуманітарної допомоги та відновлення економічної діяльності. Залізнична інфраструктура, що виконувала стратегічну функцію евакуації населення та транспортування ресурсів, також зазнала значних втрат. Крім того, порушення логістичних маршрутів ускладнило експорт продукції, особливо зернових та металургійних товарів, що традиційно становлять значну частину економіки України. Проблема посилюється тим, що відновлення пошкодженої інфраструктури потребує значних фінансових та людських ресурсів, а також часу, що ускладнює оперативне розв'язання цих питань (табл. 1).

*Таблиця 1.*

**Основні виклики для логістики та регіональної мобільності внаслідок війни**

| Виклик | Наслідки | Сучасний стан |
|---|---|---|
| Руйнування дорожньої інфраструктури | Переривання сполучення між регіонами, зростання витрат на транспортування | У східних та південних областях значна кількість доріг залишаються непроїзними, потребують капітального ремонту |
| Пошкодження мостів | Розрив основних логістичних коридорів, затримки перевезень | Понад 300 мостів зруйновано або пошкоджено, використовуються тимчасові, але вони обмежені в потужності |
| Знищення залізничних колій | Скорочення обсягів вантажоперевезень, ускладнення евакуації населення | Значна частина колій у зоні бойових дій залишається пошкодженою та потребує швидкого відновлення |
| Блокування портів | Неможливість експорту ключових товарів, зростання навантаження на наземний транспорт | Морські порти частково розблоковано, однак обсяги перевалки товарів значно скоротилися |
| Руйнування авіаційної інфраструктури | Відсутність авіасполучення, ускладнення гуманітарної логістики | Аеропорти в зоні бойових дій повністю виведено з експлуатації |

*Джерело: сформовано авторами на підставі [1–6]*

Більшість мостів і доріг у східних та південних регіонах залишаються непридатними для використання через значні пошкодження. Тимчасові рішення, такі як понтонні мости чи обхідні маршрути, частково розв'язують проблему, але не забезпечують необхідного обсягу перевезень. Залізнична інфраструктура також залишається критично важливою, оскільки її руйнування ускладнює транспортування товарів, необхідних для відновлення, та пересування людей між регіонами. Розблокування портів, хоча й частково здійснюється завдяки міжнародним домовленостям, не розв'язує проблему повністю й створює значне навантаження на наземну логістику, яка не здатна повністю компенсувати втрати від обмеженого використання морського транспорту.

Авіаційна інфраструктура, яка могла б забезпечити значну частину гуманітарних перевезень, залишається практично недоступною через пошкодження або захоплення аеропортів у зоні бойових дій. Усе це разом формує системні виклики, що вимагають комплексного підходу до їхнього вирішення, включаючи залучення міжнародної допомоги, упровадження інноваційних рішень у логістиці та оптимізацію внутрішніх транспортних маршрутів для збереження мобільності та економічної активності країни.

Так, загальні втрати від руйнувань сьогодні оцінюються мільярдами доларів, а їхнє відновлення потребує значних ресурсів та часу (табл. 2).

*Таблиця 2.*

**Загальні втрати транспортної інфраструктури**

| Категорія | Пошкоджені об'єкти | Оцінка прямих втрат (млрд $) |
|---|---|---|
| Дорожня інфраструктура | 25,400 км доріг | 27,0 |
| Мости та мостові переходи | 344 мостів | 2,6 |
| Залізнична інфраструктура | 507 км колій, 126 станцій | 4,3 |
| Авіаційна галузь | 19 аеропортів | 2,04 |
| Портова інфраструктура | 4 порти | 0,85 |

*Джерело: сформовано авторами на підставі [12; 13]*

Дорожня інфраструктура зазнала найбільших руйнувань, оскільки бойові дії часто відбувалися на шляхах пересування важкої військової техніки, що призвело до пошкодження близько 25,400 км доріг. Мости та мостові переходи були ціллю стратегічних атак, оскільки їхнє руйнування переривало ключові транспортні коридори між регіонами. Значних втрат зазнали залізничні колії, які виконували критично важливу функцію з евакуації населення та транспортування вантажів. Обстріли залізничних вузлів і станцій спричинили руйнування понад 500 км колій і 126 залізничних станцій. Авіаційна галузь втратила значну частину своїх ресурсів через цілеспрямовані обстріли аеропортів, особливо в центральних і східних регіонах. Хоча портова інфраструктура постраждала менше, її руйнування, включаючи пошкодження зернових терміналів, обмежило експортну спроможність України, особливо для сільськогосподарської продукції.

Регіональний розподіл втрат показує, що найбільших руйнувань зазнали області, які знаходяться в зоні інтенсивних бойових дій. У табл. 3 відображено дані про пошкодження транспортної інфраструктури в основних регіонах України.

*Таблиця 3.*

**Регіональний розподіл втрат інфраструктури**

| Регіон | Дорожня інфраструктура (пошкоджено, км) | Залізнична інфраструктура (пошкоджено, км) | Мости та переходи (кількість) | Загальні втрати (млрд $) |
|---|---|---|---|---|
| Донецька область | 5300 | 85 | 72 | 10,5 |
| Луганська область | 4200 | 67 | 60 | 8,3 |
| Харківська область | 3800 | 50 | 50 | 7,9 |
| Запорізька область | 3200 | 45 | 40 | 6,5 |
| Херсонська область | 2500 | 30 | 22 | 5,4 |
| Київська область | 1200 | 15 | 15 | 1,2 |
| Чернігівська область | 800 | 10 | 10 | 0,8 |
| Львівська область | 200 | 5 | 5 | 0,3 |
| Івано-Франківська область | 100 | 3 | 3 | 0,2 |

*Джерело: сформовано авторами на підставі [12; 13]*

Донецька та Луганська області залишаються лідерами за обсягами пошкоджень, які охоплюють понад 9500 км доріг, 145 км залізничних колій та 132 мости, що суттєво впливає на транспортну мобільність і постачання гуманітарної допомоги. Харківська, Запорізька та Херсонська області також мають значний обсяг втрат, пов'язаних із руйнуванням залізничної та дорожньої інфраструктури.

У центральних регіонах, таких як Київська та Чернігівська області, обсяги руйнувань є меншими, однак їхнє значення для загальнонаціональної логістики є критичним через роль цих регіонів у забезпеченні транзитного сполучення між різними частинами країни. У Київській області пошкоджено 1200 км доріг і 15 мостів, що призвело до тимчасового обмеження зв'язків із північними та східними регіонами.

Західні регіони, включаючи Львівську, Волинську та Івано-Франківську області, постраждали значно менше. Зруйновано до 200 км доріг і кілька мостів, проте їхній транспортний потенціал залишається важливим для забезпечення міжнародних логістичних зв'язків і постачання гуманітарної допомоги з Європи. Попри відносно менші втрати, відновлення цих регіонів є важливим для забезпечення стійкості національної транспортної системи.

Енергетична інфраструктура зазнала значних пошкоджень, що вплинуло як на забезпечення населення електроенергією, так і на роботу транспортної системи. Основні збитки включають руйнування теплових і гідроелектростанцій, пошкодження мереж передачі електроенергії та об'єктів відновлюваної енергетики. Зокрема, Каховську ГЕС було повністю

зруйновано, що спричинило втрати на 586 мільйонів доларів. Загальні збитки у сфері електрогенерації оцінюються в понад 7,4 мільярда доларів, а відновлення інфраструктури потребуватиме значних інвестицій [13]. Пошкодження розподільчих мереж і підстанцій створило серйозні труднощі для забезпечення електропостачання в багатьох регіонах, особливо на сході та півдні України. Втрати у відновлюваній енергетиці, включаючи сонячні та вітрові станції, також є значними, що обмежує можливості країни переходити на екологічно чисті джерела енергії.

Руйнування ключових елементів транспортної інфраструктури, таких як дороги, залізничні колії, мости та порти, ускладнили доступ до зовнішніх ринків, порушили внутрішні ланцюги постачання й створили додаткові фінансові навантаження на підприємства та державний бюджет. Наслідки цього виявляються в значному скороченні обсягів експорту, зменшенні валютних надходжень та зростанні витрат на транспортування товарів.

Одним із ключових викликів є втрата доступу до портів, які до війни забезпечували близько 70% експорту. Це змусило переорієнтувати логістичні потоки на дорожній та залізничний транспорт, що не змогло повністю компенсувати обсяги перевезень. Окрім того, руйнування транспортних вузлів призвело до зниження темпів виробництва в стратегічних галузях, таких як сільське господарство, металургія та хімічна промисловість. Це не лише знизило конкурентоспроможність української продукції на світових ринках, а й створило ризики для економічної стабільності (табл. 4).

*Таблиця 4.*

**Економічні наслідки логістичних обмежень в Україні**

| Показник | Дані |
|---|---|
| Зниження реального ВВП | 29,2% у 2022 році |
| Пошкодження транспортної інфраструктури | 26% від загальної суми пошкоджень, що становить приблизно 35 млрд доларів |
| Потреби у відновленні транспорту | 22% від загальної суми потреб, що становить близько 90 млрд доларів |
| Зменшення експорту | Скорочення обсягів експорту через логістичні проблеми та блокування портів |
| Зростання витрат на логістику | Підвищення витрат на транспортування через руйнування інфраструктури та необхідність використання обхідних маршрутів |

*Джерело: сформовано авторами на підставі [14; 15]*

Основними економічними наслідками логістичних обмежень стали значне скорочення ВВП та валютних надходжень. Зокрема, руйнування транспортної інфраструктури, яка становить 26% від загальної суми пошкоджень, є одним із ключових факторів, що вплинули на економічну нестабільність. Для відновлення цієї системи необхідно близько 90 мільярдів доларів, що становить 22% від загальної потреби. Зменшення обсягів експорту через недоступність портів і збільшення витрат на наземну логістику посилили залежність країни від зовнішньої фінансової допомоги [14].

Скорочення експорту, особливо сільськогосподарської та металургійної продукції, призвело до зниження валютних надходжень, що негативно позначилося на платіжному балансі країни. Водночас зростання витрат на логістику, викликане руйнуванням інфраструктури, підвищило собівартість української продукції, що зробило її менш конкурентоспроможною на світових ринках. Це створює додатковий тиск на економічну систему, посилюючи потребу в ефективних стратегіях відновлення та модернізації транспортних комунікацій для забезпечення стійкості економіки.

Відновлення інфраструктури в умовах кризових ситуацій є одним із ключових завдань для забезпечення економічної стабільності, соціальної згуртованості та функціонування

держави. У міжнародній практиці існують успішні підходи до реконструкції комунікацій, які можуть бути адаптовані до українських умов з урахуванням специфіки війни та масштабів руйнувань.

Одним із найбільш поширених підходів є використання публічно-приватного партнерства, яке передбачає залучення приватного капіталу для фінансування проєктів реконструкції. Така практика була успішно реалізована в країнах Європейського Союзу після масштабних природних катастроф, зокрема в Німеччині після повеней та в Італії після землетрусів. Партнерство між державними установами та приватними інвесторами дозволяє прискорити процес відновлення інфраструктури шляхом оптимізації витрат та залучення інноваційних технологій. Важливим елементом таких програм є створення прозорих умов для інвесторів, забезпечення належного правового регулювання та контроль за ефективністю використання ресурсів.

Ще одним прикладом є використання міжнародної фінансової допомоги, що передбачає залучення коштів від міжнародних організацій, таких як Світовий банк, Міжнародний валютний фонд та Європейський інвестиційний банк. Такі практики використовувались у країнах Балканського регіону після військових конфліктів 1990-х років [10]. Основними перевагами цієї моделі є доступ до значних фінансових ресурсів та експертної підтримки міжнародних партнерів. Для України це відкриває можливість інтегрувати світовий досвід та залучати не лише кошти, але й експертну оцінку для підвищення ефективності відновлення.

Ключовим аспектом сучасних підходів є впровадження технологій «розумної інфраструктури» які включають використання цифрових систем для моніторингу стану об'єктів, прогнозування потенційних ризиків та підвищення стійкості комунікацій. Наприклад, у Японії активно застосовуються автоматизовані системи контролю за станом мостів та транспортних мереж, що дозволяє оперативно реагувати на загрози та мінімізувати ризики аварійних ситуацій. Упровадження подібних систем в Україні дозволить не лише прискорити процес відновлення, але й забезпечити стійкість інфраструктури до майбутніх кризових явищ.

Значну увагу також приділяють відновленню житлових об'єктів, які мають важливе соціальне значення. У післявоєнній Німеччині, наприклад, програми реконструкції житлового фонду реалізовувалися через створення спеціальних державних агентств, які координували будівельні роботи та забезпечували доступність житла для населення [10]. Цей підхід може бути адаптований для України з урахуванням масштабів руйнувань житлового фонду, спричинених війною.

Практики відновлення інфраструктури в різних країнах демонструють, що ключовими факторами успіху є інтеграція зусиль держави, приватного сектору та міжнародних партнерів, упровадження інноваційних технологій та забезпечення прозорості у використанні фінансових ресурсів. Україна може ефективно використати цей досвід, зосереджуючись на створенні механізмів швидкого залучення ресурсів, адаптації міжнародних стандартів до національних умов та розвитку технологічного потенціалу для підвищення стійкості інфраструктури. Це дозволить не лише подолати наслідки війни, але й закласти основи для сталого розвитку країни в майбутньому.

Інтеграція інноваційних технологій та сучасних підходів є ключовим напрямом для оптимізації логістичних маршрутів і підвищення стійкості транспортної системи України в умовах кризових ситуацій. Упровадження цифровізації, автоматизації та адаптивного управління транспортними потоками дозволяє зменшити залежність від пошкоджених елементів інфраструктури, забезпечити гнучкість логістичних ланцюгів та скоротити витрати на транспортування.

Одним із пріоритетних напрямів є використання систем інтелектуального управління транспортними потоками, які базуються на алгоритмах штучного інтелекту та великих даних. Це дозволяє оперативно аналізувати ситуацію на маршрутах, прогнозувати можливі затримки та автоматично пропонувати альтернативні шляхи з урахуванням поточного стану інфраструктури. Наприклад, використання таких систем у поєднанні з геоінформаційними

платформами може забезпечити оптимізацію логістичних маршрутів навіть за умови обмеженого доступу до певних територій. Це особливо актуально для регіонів, де транспортна інфраструктура зазнала значних руйнувань.

Інтеграція автоматизованих логістичних платформ для управління складськими та транспортними процесами сприяє покращенню координації між різними учасниками логістичних ланцюгів. Вони дозволяють зменшити час на планування, підвищити точність доставлення товарів і скоротити операційні витрати. У контексті відновлення транспортної системи України ці платформи можуть бути адаптовані для роботи в умовах підвищеної невизначеності, зокрема шляхом інтеграції з системами прогнозування та управління ризиками.

Іншим важливим елементом є впровадження інноваційних підходів до відновлення інфраструктури. Технології 3D-друку для ремонту дорожнього покриття й мостів, використання модульних конструкцій для тимчасових переправ та автоматизованих будівельних систем дозволяють значно скоротити час і витрати на реконструкцію [7]. Важливим складником цього процесу є забезпечення стійкості нових об'єктів до можливих подальших кризових ситуацій шляхом застосування адаптивних матеріалів і конструкцій, здатних витримувати навантаження та вплив зовнішніх факторів.

Значний потенціал для підвищення ефективності транспортної системи має використання безпілотних транспортних засобів та дронів для доставлення товарів у важкодоступні райони. Ці технології успішно застосовуються в країнах, які вже поставали перед подібними викликами, і мають високий рівень адаптивності до кризових умов. Інтеграція таких рішень дозволяє мінімізувати ризики для людей, скоротити час на доставлення й забезпечити доступ до критично важливих ресурсів навіть у зонах із повністю зруйнованою інфраструктурою.

Для досягнення максимальної ефективності необхідно також створити національну платформу управління транспортною інфраструктурою, яка об'єднуватиме дані про стан доріг, залізниць, мостів та інших об'єктів. Ця платформа повинна використовувати сучасні методи аналізу даних і прогностичні моделі для розробки оптимальних стратегій розвитку та підтримки транспортної системи. Інтеграція таких підходів забезпечить не лише короткострокову оптимізацію логістичних маршрутів, але й створить передумови для сталого розвитку транспортної інфраструктури в довгостроковій перспективі.

Упровадження інноваційних технологій потребує належної координації між державними органами, приватним сектором та міжнародними партнерами. Це включає створення сприятливих умов для інвестування, удосконалення законодавчої бази та розвитку технічного потенціалу для підтримки інноваційних рішень. Оптимізація логістичних маршрутів і підвищення стійкості транспортної системи України є важливими етапами для забезпечення її економічної стабільності та конкурентоспроможності в післякризовий період.

**Висновки.** Дослідження впливу війни на транспортну інфраструктуру та логістичні маршрути в Україні виявило низку ключових проблем і викликів, які суттєво впливають на економічну стійкість та мобільність країни. Було встановлено, що основними наслідками воєнних дій є масштабні руйнування дорожньої, залізничної, портової та авіаційної інфраструктур, які спричинили значні економічні втрати, переривання ланцюгів постачання та ускладнення гуманітарної логістики. Зниження ВВП та скорочення експорту внаслідок порушення логістичних маршрутів підтверджують необхідність упровадження ефективних стратегій відновлення.

Основними проблемами визначено недостатність ресурсів для оперативного відновлення пошкоджених об'єктів, відсутність ефективної координації між регіонами, залежність від зовнішньої фінансової допомоги, а також технічні труднощі відновлення складних інфраструктурних об'єктів, таких як залізничні вузли та мости. Також виявлено значний дисбаланс у рівні руйнувань між регіонами країни, що потребує диференційованого підходу до відновлення.

Рекомендації включають упровадження інноваційних технологій для оптимізації процесів відновлення інфраструктури, зокрема використання 3D-друку для реконструкції мостів та доріг, автоматизованих систем моніторингу стану об'єктів, а також безпілотних транспортних засобів для забезпечення мобільності у важкодоступних регіонах. Необхідно також розробити національну платформу управління транспортною інфраструктурою, яка б об'єднувала дані про пошкоджені об'єкти, координувала зусилля відновлення та залучала фінансові й технічні ресурси.

Перспективи подальших досліджень вбачаються у вивченні міжнародного досвіду відновлення інфраструктури в післявоєнний період, адаптації цих практик до українських реалій, а також створенні економічно ефективних моделей державно-приватного партнерства для фінансування реконструкції. Окремим напрямом досліджень є оцінювання довгострокового впливу інноваційних підходів до логістики та їхній внесок у підвищення стійкості економіки України.

***Література:***

1. Зрибнєва І. П. Аналіз впливу міжнародних логістичних коридорів на розвиток транспортної інфраструктури України. *Актуальні питання економічних наук.* 2024. Вип. 5. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14035809

2. Гринів Н. Т., Равліковська А. А. Перебудова логістики в умовах воєнного стану в Україні. *Академічні візії.* 2022. Вип. 13. URL: https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/84 (дата звернення: 23.11.2024).

3. Шульц С. Л., Луцків О. М. Проблеми функціонування транспортної інфраструктури та логістики України в умовах воєнного часу. *Регіональна економіка.* 2022. № 2. URL: https://re.gov.ua/re202202/re202202_085_ShultsSL,LutskivOM.pdf (дата звернення: 23.11.2024).

4. Шевченко Р. Б., Іващенко Т. О. Стагнація транспортної галузі України як результат системних соціальних потрясінь. *Проблеми сучасних трансформацій.* Серія: економіка та управління. 2024. Вип. 11. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-03-07

5. Паркулаб Т., Шикеринець В. Механізми публічного управління розвитком транспортної інфраструктури України. *Наукові перспективи.* 2024. Вип. 1 (43). DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-1(43)-212-220

6. Гурч Л. М., Майструк В. О. Сьогодення та перспективи розвитку транспортно-логістичної системи України в повоєнний період. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Технічні науки.* 2024. Т. 35 (74). № 4. С. 308–313. URL: https://www.tech.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/4_2024/49.pdf (дата звернення: 23.11.2024).

7. Lebedeva L., Shkuropadska D. Resilience of transport logistics in EU and Ukraine. *Foreign Trade: Economics, Finance, Law.* 2024. Vol. 135. № 4. P. 108–127. DOI: https://doi.org/10.31617/3.2024(135)07

8. Minakova S., Volobuyeva T., Minakov V., Minakova O., Tselikova A. Peculiarities of truck transportation in wartime conditions. *Scientific Bulletin of National Mining University*. 2023. № 6. URL: https://www.nvngu.in.ua/jdownloads/pdf/2023/6/06_2023_Minakova.pdf (date of access: 23.11.2024).

9. Коростін О. О. Ефективність розпізнавання тексту в автоматизації міжнародних морських перевезень за допомогою штучного інтелекту. *Таврійський науковий вісник. Серія: Технічні науки.* 2024. Вип. 3. С. 29–38. DOI: https://doi.org/10.32782/tnv-tech.2024.3.4

10. Bandura R., Staguhn J., Jensen B. Modernizing Ukraine's transport and logistics infrastructure. *Center for Strategic and International Studies (CSIS).* 2022. URL: http://www.jstor.org/stable/resrep44102 (date of access: 23.11.2024).

11. Harkava V., Pylypenko O., Haisha O., Aramyan A., Kairov V. Modeling and trends of road transport development in Eastern European countries. *International Journal of Computer Science & Network Security.* 2024. Vol. 24. № 3. DOI: https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2024.24.3.22 (date of access: 23.11.2024).

12. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на початок 2024 року. 2024. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf (дата звернення: 07.11.2024).

13. Збитки та втрати енергетичного сектору України внаслідок повномасштабного вторгнення Росії перевищили $56 млрд – оцінка KSE Institute станом на травень 2024 року. 2024. URL: https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zbitki-ta-vtrati-energetichnogo-sektoru-ukrayini-vnaslidok-povnomasshtabnogo-vtorgnennya-rosiyi-perevishhili-56-mlrd-otsinka-kse-institute-stanom-na-traven-2024-roku/ (дата звернення: 05.11.2024)

14. Богдан Т. Фінансово-економічні наслідки війни. *LB.ua: вебсайт.* 2023. URL: https://lb.ua/blog/tetiana_bohdan/550614_finansovoekonomichni_naslidki.html (дата звернення: 23.11.2024).

15. Трекер економіки України під час війни. *Центр економічної стратегії: вебсайт*. 2024. URL: https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/ (дата звернення: 23.11.2024).

***References:***

1. Zrybnieva, I. P. (2024). Analiz vplyvu mizhnarodnykh lohistychnykh koridoriv na rozvytok transportnoi infrastruktury Ukrainy [Analysis of the impact of international logistics corridors on the development of Ukraine's transport infrastructure]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk – Current Issues of Economic Sciences*, 5. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14035809 [in Ukrainian].

2. Hryniv, N. T., & Ravlikovska, A. A. (2022). Perebudova lohistyky v umovakh voiennoho stanu v Ukraini [Reorganization of logistics under martial law in Ukraine]. *Akademichni vizii – Academic Visions*, 13. Retrieved from https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/84 [in Ukrainian].

3. Shults, S. L., & Lutskiv, O. M. (2022). Problemy funktsionuvannia transportnoi infrastruktury ta lohistyky Ukrainy v umovakh voiennoho chasu [Problems of functioning of Ukraine's transport infrastructure and logistics during wartime]. *Rehionalna ekonomika – Regional Economy*, 2. Retrieved from https://re.gov.ua/re202202/re202202_085_ShultsSL,LutskivOM.pdf [in Ukrainian].

4. Shevchenko, R. B., & Ivashchenko, T. O. (2024). Stahantsiia transportnoi haluzi Ukrainy yak rezultat systemnykh sotsialnykh potrjasin [Stagnation of Ukraine's transport sector as a result of systemic social shocks]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriia: Ekonomika ta upravlinnia – Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, 11. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-03-07 [in Ukrainian].

5. Parkulab, T., & Shykerinets, V. (2024). Mekhanizmy publichnoho upravlinnia rozvytkom transportnoi infrastruktury Ukrainy [Mechanisms of public management of transport infrastructure development in Ukraine]. *Naukovì perspektivi – Scientific Perspectives*, 1(43). DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-1(43)-212-220 [in Ukrainian].

6. Hurch, L. M., & Maistruk, V. O. (2024). Sohodennia ta perspektyvy rozvytku transportno-lohistychnoi systemy Ukrainy v povojennyi period [Current situation and prospects for the development of Ukraine's transport and logistics system in the post-war period]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriia: Tekhnichni nauky – Scientific Notes of TNU named after V. I. Vernadskyi. Series: Technical Sciences*, 35(74), 308–313. Retrieved from https://www.tech.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/4_2024/49.pdf [in Ukrainian].

7. Lebedeva, L., & Shkuropadska, D. (2024). Resilience of transport logistics in EU and Ukraine. *Foreign Trade: Economics, Finance, Law*, 135(4), 108–127. DOI: https://doi.org/10.31617/3.2024(135)07.

8. Minakova, S., Volobuyeva, T., Minakov, V., Minakova, O., & Tselikova, A. (2023). Peculiarities of truck transportation in wartime conditions. *Scientific Bulletin of National Mining University*, 6. Retrieved from https://www.nvngu.in.ua/jdownloads/pdf/2023/6/06_2023_Minakova.pdf.

9. Korostin, O. O. (2024). Efektyvnist rozpiznavannia tekstu v avtomatyzatsii mizhnarodnykh morskykh perevezen za dopomohoiu shtuchnoho intelektu [Efficiency of text recognition in automation of international maritime transportation using artificial intelligence]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriia: Tekhnichni nauky – Tavria Scientific Bulletin. Series: Technical Sciences*, 3, 29–38. DOI: https://doi.org/10.32782/tnv-tech.2024.3.4 [in Ukrainian].

10. Bandura, R., Staguhn, J., & Jensen, B. (2022). Modernizing Ukraine's transport and logistics infrastructure. *Center for Strategic and International Studies (CSIS)*. Retrieved from http://www.jstor.org/stable/resrep44102.

11. Harkava, V., Pylypenko, O., Haisha, O., Aramyan, A., & Kairov, V. (2024). Modeling and trends of road transport development in Eastern European countries. *International Journal of Computer Science & Network Security*, 24(3). DOI: https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2024.24.3.22.

12. Zbytky ta vtraty ahrarnoho sektoru Ukrainy skladaiut ponad $80 mlrd [Damages and losses of Ukraine's agricultural sector exceed $80 billion] (2024). Retrieved from https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zbitki-ta-vtrati-agrarnogo-sektoru-ukrayini-skladayut-ponad-80-mlrd-kse-agrotsentr/ [in Ukrainian].

13. Zbytky ta vtraty enerhetychnoho sektoru Ukrainy vnaslidok povnomasshtabnoho vtorhnennia Rosii perevyshchyly $56 mlrd [Damages and losses of Ukraine's energy sector due to the full-scale invasion of Russia exceed $56 billion] (2024). Retrieved from https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zbitki-ta-vtrati-energetichnogo-sektoru-ukrayini-vnaslidok-povnomasshtabnogo-vtorgnennya-rosiyi-perevishhili-56-mlrd-otsinka-kse-institute-stanom-na-traven-2024-roku/ [in Ukrainian].

14. Bohdan, T. (2023). Finansovo-ekonomichni naslidky viiny [Financial and economic consequences of the war]. *LB.ua: vebsait – LB.ua: website.* Retrieved from https://lb.ua/blog/tetiana_bohdan/550614_finansovoekonomichni_naslidki.html [in Ukrainian].

15. Treker ekonomiky Ukrainy pid chas viiny [Ukraine's economy tracker during the war] (2024). *Tsentr ekonomichnoi stratehii: vebsait – Center for Economic Strategy: website.* Retrieved from https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/ [in Ukrainian].

*УДК 338.656*

*https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-5(5)-370-393*

**Никифоров Вячеслав Порфирійович** аспірант кафедри економіки і фінансів, Одеський національний морський університет, м. Одеса, тел.: (097) 069-32-40, https//orcid.org/0009-0008-1832-2151

**Хотєєва Наталія Віталіївна** Кандидат економічних наук, доцент. кафедра «Економіка і фінанси» Одеський Національний Морський Університет, м. Одеса, тел.: (097) 558-43-71, https://orcid.org/0000-0002-3858-6540

## РОЛЬ ПРОГНОЗУВАННЯ В ПРОЦЕСІ ЦІНОУТВОРЕННЯ ПРИ ДЕРЖАВНОМУ РЕГУЛЮВАННІ ЦІН НА ПОСЛУГИ, ЯКІ ОПЛАЧУЮТЬСЯ У СКЛАДІ ПОРТОВИХ ЗБОРІВ

**Анотація**. Повномасштабне вторгнення рф на територію України кардинально змінило умови функціонування економіки й ситуація склалася таким чином, що прогноз основних макропоказників економічного і соціального розвитку, зроблений до його початку, повністю втратив свою актуальність. Вивчення впливу невизначеності на ціноутворення при державному регулюванні цін на послуги, які оплачуються у складі портових зборів, набуло найбільшої актуальності через постійні зміни припущень щодо поточних та майбутніх умов, явищ і подій, що змушує здійснення перегляду розмірів ставок портових зборів. Військові фактори значно вплинули на ускладнення процесу ціноутворення. Таке вивчення покликано створити платформу знань, яка може стати запобіжником від помилкових рішень при визначенні розмірів ставок портових зборів, а також може сприяти удосконаленню прогнозування як одного із ключових етапів процесу ціноутворення. Зміни в комплексі чинників (факторів) ціноутворення портових зборів призводять до потреби у модифікації підходів до ціноутворення та створення відповідних методик. Крім того, розвиток світової торгівлі на морському транспорті також викликає істотні зміни у підходах до портового ціноутворення. В цієї статті розкритті підходи до найважливішої ролі прогнозування, як невід'ємного та ключового етапу процесу ціноутворення при державному регулюванні портових зборів. Основні перспективи розвитку портової галузі України повинні бути враховані на етапі прогнозування в процесі ціноутворення, тому, враховуючи євроінтеграційний вектор розвитку України, в цьому дослідженні розглянуто трансформацію європейського портового сектору та його реагування на поточні тенденції під впливом факторів сталого розвитку, технологічних, геополітичних і демографічних чинників. Якість прогнозу необхідно оцінювати з огляду на довіру до нього з боку учасників ринку та використання для ухвалення якісних управлінських рішень.

**Ключові слова:** портові збори та плати, тарифи, морські порти, транспорт, судноплавство, портове ціноутворення, прогнозування, морські судна, портова інфраструктура.

**Nikiforov Vyacheslav** postgraduate student of the Department of Economics and Finance, Odesa National Maritime University, Odesa, tel.: (097) 069-32-40, https://orcid.org/0009-0008-1832-2151

**Khotyeyeva Natalia Vitaliivna** PhD in Economics, Associate Professor, Department of Economic and Finance, Odessa National Marine University, Odesa, tel.: (097) 558-43-71, https://orcid.org/0000-0002-3858-6540

## THE ROLE OF THE PRICING PROCESS FORECASTING IN PRICE GOVERNMENT REGULATION FOR SERVICES PAYABLE AS PART OF PORT CHARGES

**Abstract.** The full-scale invasion of Ukraine by Russia has dramatically changed the conditions for the functioning of the economy and the situation has developed in such a way that the

forecast of the main macroeconomic and social development indicators made before the invasion has completely lost its relevance. The study of the impact of uncertainty on pricing in the state regulation of prices for services paid as part of port dues has become particularly relevant due to the constant changes in assumptions about current and future conditions, phenomena and events, which necessitates a review of port dues rates. Military factors have had a significant impact on the complexity of the pricing process. This study is intended to create a knowledge platform that can prevent wrong decisions in determining port dues rates and can also help improve forecasting as one of the key stages of the pricing process. Changes in the complex of factors (factors) of port dues pricing lead to the need to modify approaches to pricing and develop appropriate methodologies. In addition, the development of global maritime trade also causes significant changes in approaches to port pricing. This article explores approaches to the crucial role of forecasting as an integral and key stage of the pricing process in state regulation of port dues. The main prospects for the development of Ukraine's port industry should be taken into account at the forecasting stage in the pricing process, therefore, taking into account the European integration vector of Ukraine's development, this study examines the transformation of the European port sector and its response to current trends under the influence of sustainable development, technological, geopolitical and demographic factors. The quality of the forecast must be evaluated in view of its trust on the part of market participants and its use for making quality management decisions.

**Постановка проблеми.** Українська наука досі потребує комплексного аналізу процесу формування, встановлення та запровадження портових зборів, що стягуються в морських портах України, їх ролі та сутності у створенні конкурентної державної цінової політики, а законодавство України вимагає щоб державні регульовані ціни були економічно обґрунтованими - забезпечували відповідність ціни на товар витратами на його виробництво, продаж (реалізацію). Вплив військових факторів призводить до зростання невизначеності у плануванні та використанні довгострокової портової інфраструктури. Традиційним фінансовим, інвестиційним та стратегічним планам не вистачає гнучкості, коли йдеться про падіння пропускної здатності портів, обсягу вантажопереробки та кількості суднозаходів тощо, що робить довгострокове планування активів та інфраструктури дедалі дуже складнішим завданням. Проблеми із запровадженням під час війни виваженої державної цінової політики в сфері морського транспорту, спрямованої на забезпечення розвитку національної економіки та підприємницької діяльності, через негативний вплив низки різноманітних чинників, які потребують удосконаленості процесу прогнозування, науковцями не вивчалися. В цієї статті авторами розкритті підходи (методи, фактори, застереження, моделі тощо) до найважливішої ролі прогнозування, як невід'ємного та ключового етапу процесу ціноутворення при державному регулюванні цін на послуги, які сплачуються портовими зборами. Також автори намагались сфокусувати своє дослідженнях на зовнішніх чинниках, які значною мірою впливають на прогнозування при ціноутворенні, з максимальної викладкою основного матеріалу, присвяченого досвіду розвитку європейських портів. Так, з урахуванням європейського досвіду розвитку портової діяльності, в цій статті підсумовані найважливіші морські тенденції, що випливають з різних факторів (чинників), і які можуть спільно вплинути на перспективи розвитку портової галузі, а також повинні бути досліджені на етапі прогнозування в процесі ціноутворення державних регульованих цін на портові збори, серед основних є: екологічні, технологічні, геополітичні і демографічні чинники. Війна в Україні лише підкреслює важливість запровадження sustainability economy та реалізацію цілей сталого розвитку, а також необхідність переспрямувати інвестиції на проекти, аби зробити економіку, бізнес і суспільство стійкішими до кліматичних та екологічних потрясінь і ризиків. Війна в Україні як в одній з європейських країн посилює необхідність переорієнтації та диверсифікації інвестицій на проєкти, пов'язані з ESG-концептом (Environmental, Social, Governance). Енергетичний перехід, війна в Україні та встановлення відповідних санкцій мають значний вплив на енергетичні товари, і тому вони дуже важливі для бізнес-планування та стратегії

портів. російське вторгнення в Україну ризикує створити серйозний збій і навіть радикальну зміну енергопостачання у світі, у т.ч. в Європі, та матиме значний вплив на (енергетичні) порти. Все це обумовлює актуальність теми цього дослідження.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Методологічні підходи до регулювання портового ціноутворення були широко висвітлені у дослідженнях як вітчизняних, так і зарубіжних вчених [1, 2].

Досліджені результати аналізу, проведеного Європейською організацією морських портів (ESPO), за напрямком тенденції в управлінні портами ЄС 2022 [3], в якому наведенні основні аспекти того, що європейські порти є критично важливими не лише для морського транспорту, але, перебуваючи на перехресті мультимодальних ланцюгів постачання та виконуючи функцію центрів енергетики, промисловості та блакитної економіки, можуть внести значний внесок у сталу, цифрову та стійку європейську економіку (дані дослідження включали інформацію 72 Європейських Органів управління портами (далі - ОУП) з 20 держав-членів ЄС і Норвегії, а також портів TEN-T і не TEN-T).

В дослідженні Deloitte та ESPO «Порти Європи на перехресті перехідних періодів» [4] визначені найважливіші морські тенденції, що випливають з різних факторів (чинників), і які можуть спільно вплинути на перспективи розвитку портової галузі, а також наведені основні напрямки щодо можливого впливу екологічних змін на європейську портову галузь через потребу не лише нової інфраструктури, але і потребу в адаптації та підтриманні існуючої інфраструктури з метою пом'якшення наслідків змін навколишнього середовища та адаптації до них.

В цій статті наведені пріоритети європейських портів на наступні п'ять років, які визначені у Меморандумі для морських портів Європи від 30.04.2024 [5], в якому підсумовано дані про обсяг запланованих інвестиційних проектів ОУП, зміни в наданні послуг та інвестиційних стимулах, здійснена оцінка про існуючі інвестиційні бар'єри.

Також розглянуті напрями для удосконалення ціноутворення, що необхідно врахувати при розробці та впровадженні систем портового ціноутворення, які запропонувала В.В. Жихарєва [6].

В.В. Жихарєва у своїй публікації [7] дослідила методологічні підходи до формування портових зборів у морських портах.

Особливості формування політики ціноутворення у системі управління підприємствами портової діяльності розглянуті в публікаціях інших зарубіжних та вітчизняних вчених-економістів.

**Мета статті.** Надання пропозицій щодо напрямів удосконалення прогнозування як одного з ключових етапів процесу ціноутворення державних регульованих цін на послуги, які оплачуються у складі портових зборів, з урахуванням пріоритетів європейської та євроатлантичної інтеграції України. Дослідження має безпосередній зв'язок із Морською доктриною України на період до 2035 року [8]; Стратегією розвитку морських портів України на період до 2038 року [9]; тематичними планами наукових досліджень Одеського національного морського університету; і діяльністю Міністерства розвитку громад та територій України. Представляємо найбільш значущі концептуальні положення, які на переконання, важливо врахувати.

**Виклад основного матеріалу.** Концептуальні засади формування державної політики планування та розвитку портової галузі в Україні повинні бути спрямовані, зокрема, на: - покращення сервісу; створення умов для залучення приватних інвестицій та підвищення ефективності використання наявних потужностей в морських портах України; гармонізацію розвитку припортової інфраструктури (залізничних підходів, автомобільних доріг) та пропускної спроможності морських портів, збільшення рівня їх участі в міжнародних ланцюгах постачань.

В попередній статті нами вже наголошувалося на тому, що на теперішній час Міністерством розвитку громад та територій України (тимчасово, до створення національної

комісії, що здійснює державне регулювання у сфері транспорту, виконує її функції та повноваження) не забезпечено виконання окремих завдань в рамках реалізація стратегічних цілей за напрямом покращення сервісу в морських портах України, а саме:

- не затверджено Методики розрахунку ставок портових зборів (далі – Методика) та не запроваджено застосування гнучких наскрізних тарифів за послуги на морському та інших видах транспорту з метою участі у міжнародних транспортних маршрутах.

Відповідно до вимог законодавства України послуги, які оплачуються у складі портових зборів, підлягають державному регулюванню національною комісією, що здійснює державне регулювання у сфері транспорту (далі – НКРТ), а до її утворення - Міністерством розвитку громад та територій України (далі- Мінінфраструктури або державний регулятор).

Разом тим, експерти вважають, що покладання одночасно на Мінінфраструктури виконання завдань і функцій, закріплених за ним законодавством України, та функцій та повноваженнями НКРТ може створити підґрунтя для конфлікту інтересів у морський галузі.

В Україні більше 10 років не реалізовані положення Закону України «Про морські порти України» [10] в частині утворення НКРТ. У жовтні 2024 року Комітет Верховної Ради України з питань транспорту та інфраструктури в черговий раз підтвердив актуальність питання створення НКРТ, але ухвалив рішення про відхилення трьох законопроектів про утворення НКРТ, так як положення проектів є застарілими та не в повній мірі відповідають сьогодення та європейським вимогам.

Згідно з Законом України «Про морські порти України» за нецільове використання коштів від портових зборів суб'єкт, який допустив таке порушення, сплачує до Державного бюджету України штраф у розмірі 200 відсотків використаної не за цільовим призначенням суми портових зборів.

Проте, нині в Україні не встановлено механізму реалізації вищезазначеної норми закону, відсутній відповідний порядок здійснення заходів контролю за цільовим використанням коштів, отриманих від портових зборів, та не визначено способів його забезпечення, тому використання суб'єктами господарювання, які відповідно до законодавства справляють портові збори, таких коштів залишається поза межами контролю.

В табл. 1 наведені окремі проблемні питання ефективності державного регулювання цін на послуги, які оплачуються у складі портових зборів, в порівнянні з ціноутворенням вільних цін.

*Таблиця 1.*

**Фактори, що впливають на ціноутворення при державному регулюванні цін на послуги, які оплачуються у складі портових зборів, в порівняння з факторами, що впливають на ціноутворення при встановленні вільних цін на такі послуги.**

| | |
|---|---|
| Фактори, що впливають на ціноутворення при державному регулюванні цін на послуги, які оплачуються у складі портових зборів | Фактори, що впливають на ціноутворення у разі дерегуляції та встановлення вільних цін на послуги, які оплачуються у складі портових зборів |
| Державне регулювання цін значно стримує розвиток конкуренції на ринку портових послуг<br>Не враховує ринкових факторів | Адміністрація портів самостійно регулює ціни на послуги, які оплачуються у складі портових зборів, з урахуванням зміни попиту |
| Зростання витрат адміністрації портів компенсуються підвищенням розміру ставок портових зборів.<br>Відсутність стимулювання до зниження витрат | При встановленні ціни можна враховувати попит на послуги, що входять до складу портових зборів, самостійно регулюючи складові витрат (граничних та/або змінних), які включатимуться у розрахунок ставок портових зборів |

| | |
|---|---|
| Рентабельність, що закладена в ставки портових зборів, має фіксований характер, а її розмір зазвичай не узгоджується з ринковими умовами господарювання | Для підтримання попиту на суднозаходи до портів рівень рентабельності залежить від ціни конкурентів та має об'єктивне економічне обґрунтування усіх складових |
| Незважаючи на обов'язковість включення до складу державних регульованих цін розміру їх інвестиційної складової частини, прибуток, що закладений в розмірах ставок портових зборів не враховує фактичних обсягів освоєних інвестицій.<br>Через незадовільний стан об'єктів портової інфраструктури відбувається падіння інтересу клієнтів, і особливо в періоди зниження обсягів перевезень | Можливість встановлення ціни на рівні, достатньому для покриття не лише витрат на експлуатацію, обслуговування, ремонт, а й на розвиток портової інфраструктури.<br>Розмір інвестиційної складової у складі вартості послуг самостійно визначається надавачем послуг, виходячи з комерційних міркувань |
| Проблема у врахуванні основного принципу своєчасності реакції на зміни факторів ціноутворення.<br>На тлі такого становища, яке відрізнятиметься в кожному окремо взятому випадку, важко говорити про будь-яку оптимальну методику розрахунку ставок портових зборів. | Дотримання прийнятного для певної сукупності клієнтів інтервалу часу між моментом дії чинника кон'юнктури ринку та реакцією Адміністрації портів у ціноутворенні. Встановлення ставок портових зборів на основі попиту передбачає постійну зміну їх розміру з метою реакції на розміри ставок у конкурентів. Таким чином, об'єкти стратегії стають рухомою ціллю |
| Інертність, неповороткість – наразі кожна зміна розміру ставок портових зборів потребує проходження процедури погодження та затвердження, яка триває від декількох місяців до року | Оптимальний час на проходження внутрішньої процедури погодження та встановлення змін розмірів ставок. Не потребує обговорення із громадськістю. Проведення аналізу регуляторного впливу прийнятих змін не є обов'язковим |
| Прогнозування кон'юнктури ринку не проводиться - відсутність стратегічного бачення майбутнього | Постійно здійснюється прогнозування кон'юнктури ринку |
| Заборонено перехресне дотування між різними центрами доходів, а кошти отримані від стягнення різних видів портових зборів (корабельний, канальний, причальний, якірний, санітарний) мають виключно цільове призначення. Комерційно вмотивовані застосування знижувальних коефіцієнтів або знижки на будь-які ставки портових зборів потрібно запроваджувати разом із компенсуючим підняттям розміру ставок інших портових зборів. Тобто, потрібно дотримуватись головного принципу, - порти повинні відшкодовувати свої загальні витрати. | Допускається перехресне дотування (здійснення дотацій) між різними центрами доходів, зокрема, коли йдеться про суспільні інтереси. Доходи отримані від реалізації інших послуг можуть покривати збитки від надання послуг, що входять до складу портових зборів .<br>Комерційно вмотивовані знижувальні коефіцієнти або знижки на будь-які ставки портових зборів можуть запроваджуватися без будь-яких обмежень, так же як і підвищення цих ставок. |
| Загальні вимоги для ціноутворення | |
| Портові збори повинні бути справедливими, прозорими, прогнозованими, недискримінаційними. Або державний регулятор або Адміністрації портів мають чітко пояснити кожну плату, вказавши, які послуги в неї включені. | |

*Джерело: [6]*

В цієї статті розкритті підходи до найважливішої ролі прогнозування, як невід'ємного та ключового етапу процесу ціноутворення при державному регулюванні портових зборів, а саме: прогнозування в процесі формування розміру ставок портових зборів та прогнозування в процесі їх перегляду.

Поточний ступінь невизначеності лишається значним в умовах високодинамічної та непередбачуваної ситуації у сфері національної та регіональної безпеки через зміну ситуації на фронті, інтенсивності та географії бойових дій та їх наслідків. У зв'язку з цим, прогноз на сьогодні – це процес, а не результат.

Україна продовжує зазнавати величезних збитків по всіх ланках економічної, соціальної, фінансової систем внаслідок повномасштабної російської агресії, яка триває з лютого 2022 року. З огляду на безпрецедентні виклики, які спричинило вторгнення росії, у 2022-2024 роках Уряд продовжував надавати пріоритет у фінансуванні видаткам на оборону, соціальний захист та відновлення критичної інфраструктури, одночасно керуючи економікою і підтримуючи макроекономічну та фінансову стабільність.

Незаконне та невиправдане вторгнення російської федерації продовжує спричиняти масштабні людські, соціальні та економічні втрати. Попри це економіка України у 2022-2024 роках зберегла макроекономічну та фінансову стабільність. Серед основних ключовими факторів, які сприяли підтримці макроекономічній стабільності за період дії військового стану, були підтримка міжнародних партнерів, скоординована робота всіх гілок влади та значна адаптивність бізнесу до нових реалій, що впливало на пожвавлення ділових очікувань і покращення споживчих настроїв протягом усього 2023 року.

Процес прогнозування в традиційній до війни формі та розрізі показників ускладнено відсутністю повної необхідної поточної статистичної інформації у 2022 році, оскільки, враховуючи норми законодавства України у період дії воєнного стану або стану війни, а також протягом трьох місяців після його завершення, органи державної статистики призупиняють оприлюднення статистичної інформації [11].

Вивчення впливу невизначеності на ціноутворення при державному регулюванні цін на послуги, які оплачуються у складі портових зборів, набуло найбільшої актуальності через постійні зміни припущень щодо поточних та майбутніх умов, явищ і подій, що змушує здійснення перегляду розмірів ставок портових зборів. Крім того, вірогідність реалізації (здійснення) тих або інших економічних процесів і, відповідно, справдження тих або інших прогнозних макропоказників наразі залежить виключно від подій на полі бою, які неможливо спрогнозувати. Військові фактори значно вплинули на ускладнення процесу ціноутворення.

Таке вивчення покликано створити платформу знань, яка може стати запобіжником від помилкових рішень при визначенні розмірів ставок портових зборів, а також може сприяти удосконаленню прогнозування як одного із ключових етапів процесу ціноутворення. Метою дослідження є удосконалення методу довгострокового прогнозування встановлення ставок портових зборів.

Процес ціноутворення державних регульованих цін на послуги, які оплачуються у складі портових зборів, враховуючи умови, що склалися в Україні, є багатофакторним дослідженням своєрідного комплексу сукупності різноманітних взаємопов'язаних факторів, що впливають на формування та встановлення розмірів ставок портових зборів та їх запровадження. Зміни в комплексі чинників (факторів) ціноутворення портових зборів призводять до потреби у модифікації підходів до ціноутворення та створення відповідних методик.

Структура ставок портових зборів, як і ціни на інші послуги, залежить від цінової чутливості у різних практичних ситуаціях, еластичності наявних вимог, ступеня та характеру неоднорідності між споживачами, а також впливу держави на процеси формування ціни.

Проблеми із запровадженням під час війни виваженої державної цінової політики в сфері морського транспорту, спрямованої на забезпечення розвитку національної економіки та підприємницької діяльності, через негативний вплив низки різноманітних чинників, які потребують удосконаленості процесу прогнозування, науковцями не вивчалися.

Досліджені публікації загальновизнаних на світовому рівні міжнародних професійних організацій здебільше стосуються відображення впливу повномасштабної російської агресії на фінансово-майновий стан суб'єктів господарювання, та розглядаються в рамках антикризового менеджменту. Так, в аналітичному документі KPMG висвітлюються проблемні аспекти прогнозування діяльності підприємства, пов'язаних із війною [12].

Фахівцями Інституту присяжних бухгалтерів Англії та Уельсу (ICAEW) вплив воєнних дій розглядається дещо ширше в оновленому керівництві зі складання фінансової та нефінансової звітності, з урахуванням імовірності необхідності додаткового розкриття підприємствами інформації у світлі ситуації, що склалась в Україні (вплив санкцій, запроваджених щодо країни-агресора, та його висвітлення у фінансовій та нефінансовій звітності) [13].

Метою розроблення прогнозних ставок портових зборів є формування уявлення про кількісні і якісні перспективи розвитку та конкурентоспроможності як окремого морського порту так економіки України в цілому, які повинні базуватися на аналізі розвитку економіки України, оцінці впливу на економіку неспровокованого повномасштабного військового вторгнення росії в Україну, що почалось у 2022 році (у продовження агресії Росії проти України, яка триває з лютого 2014 року) і продовжується до сьогоднішнього часу, а також враховувати реалізацію заходів Уряду з нівелювання негативного впливу війни як на бізнес, так і населення.

Будь-яке планування розмірів ставок портових зборів, завершене до початку війни 24.02.2022, що спиралося на ринкові прогнози та макроекономічні припущення, на сьогодні беззаперечно є застарілим та неактуальним. Першим етапом прогнозування для державного регулятора є здійснення відколібрування базового сценарію для нових реалій через вплив російсько-української війни з метою внесення відповідних коректив у прогнози формування ставок портових зборів, зокрема: вища інфляція; вищі процентні ставки; уповільнення зростання інвестицій бізнесу (вища вартість капіталу призведе до зниження темпів зростання бізнес-інвестицій у наступні роки); підвищення шансів рецесії; зменшення експорту товарів і послуг тощо. Прогнозування завжди є полем невизначеності, на якому можуть статися будь-які події. На характеристики/якість прогнозів впливають два типи факторів:

-припущення прогнозу – в поточній ситуації це основний фактор перегляду прогнозів;

- прогнозний інструментарій (моделі).

Наприклад, протягом 2022 року в прогнози закладалась значна кількість припущень: тривалість безпекових ризиків; обсяги фінансової допомоги; врожайність с/г культур; дефіцит електроенергії в електромережі; тарифи на ЖКГ послуги; світові ціни (зокрема на енергоносії); припущення щодо політики НБУ тощо.

Характеристики/якість прогнозу необхідно оцінювати не тільки з точки зору масштабу відхилень від фактичної реалізації показників, але й з огляду на довіру до нього з боку учасників ринку та використання для ухвалення якісних управлінських рішень з питань проведення політик.

Помилка прогнозу може перетворитися на помилку в державній ціновій політиці державного регулятора з відповідними фінансовими та соціальними наслідками. При визначені розмірів ставок портових зборів необхідно запобігти недооцінювання масштабу та тривалості інфляційного шоку, тому політика ціноутворення портових зборів повинна спиратися на forward-looking (орієнтованою на майбутнє) ніж на backwardlooking (орієнтованою на минуле).

Консервативність припущень є ще однією характерною рисою прогнозів при формуванні ставок портових зборів з огляду на високу ціну помилок політики ціноутворення державних регульованих цін. Прогноз має виходити з припущень, які не будуть виглядати занадто зміщеними в бік оптимізму/песимізму з погляду експертного середовища. Інакше, прогноз не користуватиметься довірою, а впевненість у раціональності рішень державного регулятора, які базуються на такому прогнозі – знизяться, зросте невизначеність та посиляться очікування розвороту цінової політики. Припущення, що закладаються у прогнози можуть

вигляди оптимістичнішими або близькими до консенсусних очікувань експертної спільноти. Таким чином, під час формування припущень державний регулятор повинний обережно вибирати позиції, які закладаються у прогнози, особливо в консервативні.

Саме тому в даному досліджені сфокусовані основні застереження, які рекомендовано врахувати у прогнозах в процесі ціноутворення за воєнного стану.

Розглянемо основні з них:

- з огляду на високу невизначеність та ризики, спричинені війною, прогноз може виходити саме з найбільш консервативних припущень, що в значній мірі зумовить інертність переглядів прогнозну, та може вплинути на значні відхилення фактичних показників від передбачених (прогнозованих);

- якщо рішення буде ухвалено виходячи з більш оптимістичного сценарію, то у випадку реалізації ризиків (яких чимало під час війни) державний регулятор стикнеться з необхідністю розвороту цінової політики для протидії кризовим подіям. Це негативно позначиться на довірі до нього, дієвості його інструментів, а відповідно й знизить його спроможність стабілізувати ситуацію в частині надходжень від портових зборів;

- прогноз має виходити з припущень, які не будуть виглядати занадто оптимістичними / песимістичними за поточних умов з погляду експертного середовища, інакше прогноз не користуватиметься довірою споживачів портових послуг;

- ціна помилки у випадку базування рішень на різних сценаріях прогнозу за поточних умов є асиметричною: вона є суттєво вищою, якщо оптимістичний сценарій на практиці не реалізується;

- в умовах широкомасштабної війни посилення макрофінансової нестабільності (а надто – розгортання валютної, банківської чи фінансової кризи) може вкрай негативно позначитися на обороноздатності країни і мати без перебільшення катастрофічні наслідки для неї, не кажучи вже про вплив на довгострокові перспективи економічного відновлення;

- здебільшого причиною відхилень прогнозів від фактичних значень є неочікувані для всіх прогнозистів шоки, а також традиційна консервативність, закладених у прогноз сценарних припущень.

Навіть в умовах браку значної частини офіційної макроекономічної статистики для державного регулятора повинно залишатися важливим регулярний аналіз прогнозів, який допомагає виявити слабкі місця прогнозного інструментарію (моделі) для подальшого його коригування.

Методи прогнозування, загалом, базуються на двох підходах: евристичному та математичному. Евристичні методи передбачають залучення експертів для прогнозування [14].

Недоліком методів експертних оцінок є суб'єктивність оцінок та їх залежність від наявності експертів, знайомих з ситуацією, яка прогнозується. Наприклад, для ранжування ознак може використовуватися метод Дельфі. Цей метод базується на експертних оцінках, які відображають закономірності певних явищ та процесів, який передбачає індивідуальне опитування експертів, що зазвичай проводиться у формі анкетування.

Математичні методи прогнозування поділяються на [14]:

– методи екстраполяції за часовими рядами: прості (на основі середнього рівня ряду, за середнім рівнем зростання та ін.) та складні (експоненціальне згладжування, метод плинних середніх та ін.);

– статистичні методи (кореляційний та регресійний аналіз, факторний аналіз та ін.);

– комбіновані методи, які являють собою синтез різних варіантів прогнозу.

Якісний та достовірний прогноз в ціноутворенні портових зборів перетворюється на задачу статистичного аналізу внаслідок того, що реальні дані обсягу вантажопереробки в портах, загальна кількість суднозаходів, загальний та середній умовний об'єм суднозаходів (валова їх місткість), індекс промисловості, індекс інтенсивності торгівлі тощо можуть бути недетермінованими і нестаціонарними. Для таких процесів слід використовувати відповідні методи кореляційно-регресійного аналізу. Математичні методи регресійного аналізу рекомен-

дуються до застосування, якщо прогноз виконується з урахуванням необхідної умови, що основні фактори, які впливають на розвиток процесу, що розглядається, не мають стрибкоподібних змінень. Згідно з цим, це дозволяє висунути гіпотези про майбутній розвиток процесів, які базуються на аналізі статистичних даних минулого. Традиційно підхід до опису таких процесів заснований на теоремі розкладання П. Леві [15], з якої випливає, що будь-який випадковий процес з незалежними приростами є суперпозицію трьох незалежних процесів: детермінованого, випадкового з незалежними викидами і випадкового безперервного процесу.

На рис. 1 наведена гістограма статистичних даних [16, 17] загального обсягу вантажопереробки по всім портам України за 2014-2023 роки.

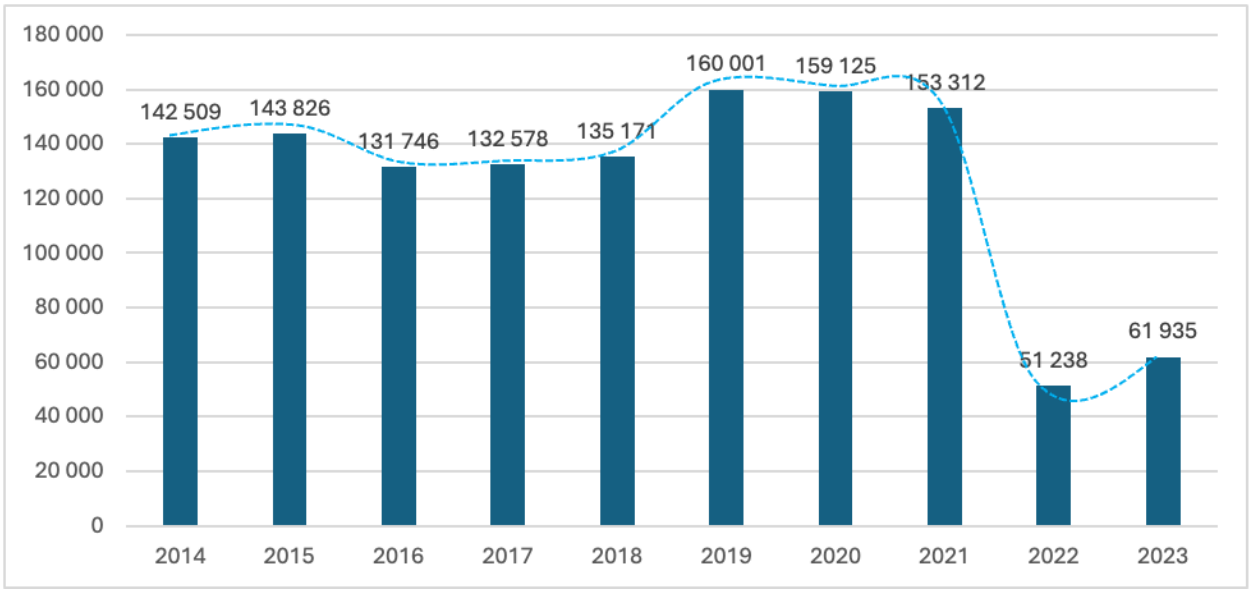



**Рис. 1** Гістограма загального обсягу вантажопереробки по всім портам України за 2014-2023 роки за усіма напрямками перевезення (експорт, імпорт, транзит та каботаж), тис. тон.
*Джерело: [16, 17]*

Війна в Україні негативно вплинула на обсяг вантажопереробки в портах України, внаслідок блокування портів Чорного та Азовського морів. Морські порти Бердянська, Маріуполя, Скадовська та Херсону у 2022 році були закриті через втрату контролю над активами філій державного підприємства «Адміністрація морських портів України» та послуг на територіях цих портів. Обсяг вантажопереробки за 2022-2023 роки знизився майже у три рази в порівняння з довоєнним періодом та набув критичних значень. Апроксимація даних вантажопереробки має дискретний характер, однак їх апроксимувальна функція може бути виділена відповідною функціональною залежністю (трендом), яка у визначені дискретні моменти часу співпадає зі значеннями гістограми й також представлена на рис. 1.

З використанням функції, яка описує тренд, можна проводити прогнозування на наступний проміжок часу. Задача знаходження тренду звичайно відноситься до задачі регресійного аналізу. На гістограмі (рис. 2) наведені дані [16, 17] щодо кількості суднозаходів до морських портів України за 2019-2023 роки.

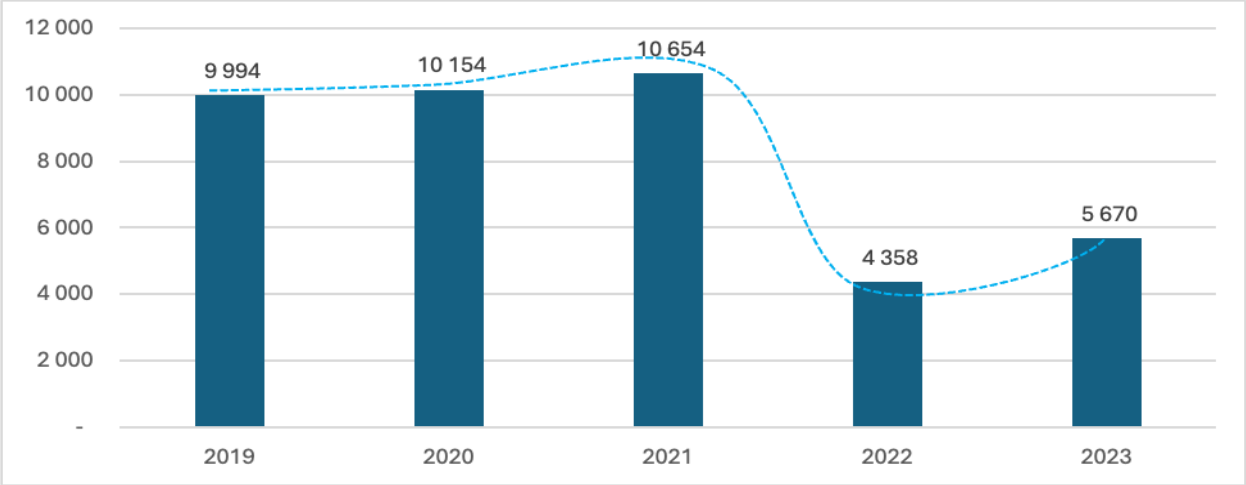



**Рис. 2** Гістограма кількості суднозаходів до морських портів України, од.

*Джерело: [16, 17]*

Прогнози потрібно базувати на статистичних трендах, які потрібно підкріплювати даними інтерв'ю із користувачами портів.

Попит на портову інфраструктуру та послуги на період розрахунку ставок портових зборів, потрібно прогнозувати окремо для кожного типу вантажу та порту, використовуючи такі основні елементи: темпи зростання потоку кожного типу вантажу в окремому порту, і пов'язані з ним суднозаходи в одиницях валової місткості суден GT (умовного об'єму), за останні п'ять років. Прогнозні дані потрібно оцінювати в тонах і потім в кількості суднозаходів та валовій місткості (GT) (умовного об'єму), а також у розрізі типів суден за їх спеціалізацією. Обов'язковим при прогнозуванні рівня ставок портових зборів є проведення факторного аналізу очікуваного зростання потоку основних видів вантажів, особливо сипучих вантажів таких як зернові, навалювальних - залізна руда, а також тарно-штучних – металопрокат та іншої продукції металургійного виробництва.

У структурі вантажопереробки вантажів за напрямками перевезення протягом дослідженого періоду (рис. 3) частка перевантаження експортних вантажів від загального обсягу вантажопереробки була високою від 71,7% (2015р.) до 90,8% (2023р), тому зміна обсягу експорту товарів з України буде мати значний вплив на обсяги перевантаження вантажів у портах.

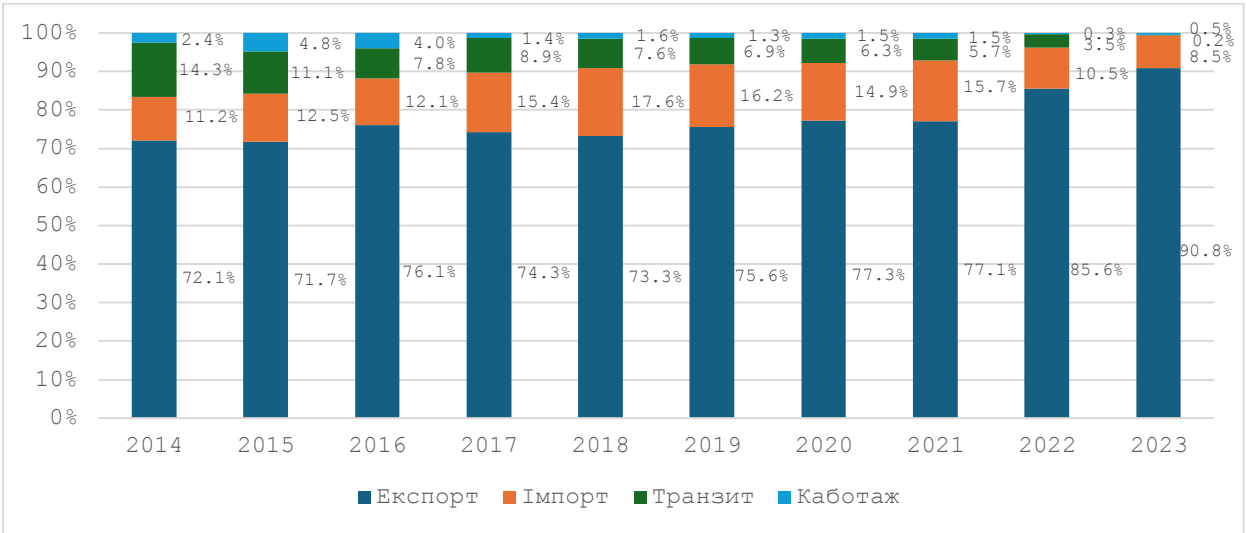



**Рис. 3** Питома вага перевантаження вантажів за напрямками перевезення, %

*Джерело: [18]*

При прогнозуванні потрібно повести аналіз впливу політичної ситуації, зокрема на очікування щодо транзитних вантажів через Україну. За результатами аналізу структури вантажопереробки за напрямками перевезень встановлено, що питома вага перевантаження транзитних вантажів в портах України за 2014-2023 роки є занадто низькою – 7,2% в середньому від загального обсягу вантажопереробки, а її частка постійно зменшується з 14,3 % (2014р) до 0,2%(2023р.). Слід підкреслити, що збори портової адміністрації будуть, як правило, найменшими в усьому ланцюзі транзитних перевезень, значно нижчі за вартість перевалки, зберігання і витрат на залізничні перевезення; і рішення щодо маршруту руху вантажів будуть засновані на витратах всього ланцюга поставок, а не на величині портових зборів. Тому важливе значення матиме тісна співпраця між (i) портами і іншими операторами та стивідорами на транзитному маршруті і (ii), що найголовніше, між експортерами та імпортерами, з тим, щоб розробити ефективний спільний підхід до залучення вантажопотоку. Також матиме важливе значення підтримка актуальної інформації про витрати на альтернативних маршрутах - зокрема, через країни Балтії і росії, де уряди цих країн є активно впливають на вантажні маршрути.

При прогнозуванні потрібно звернути особливу увагу на динаміку зовнішньої торгівлі: на зміни валового внутрішнього продукту (далі – ВВП), обсягу експорту та імпорту товарів і послуг (зміни сальдо торговельного балансу, визначеного за методологією платіжного балансу) і співвідношення росту ВВП до зростання вантажопотоку і валової місткості (умовного об'єму) суднозаходів.

Скорочення виробництва та ускладнена логістика продовжують позначатись на зовнішній торгівлі, створюючи структурні дисбаланси, викликані трансформацією економіки країни під час війни. Так, імпорт товарів у 2023 році [19] відновлювався швидше ніж експорт у зв'язку з меншою залежністю від морських шляхів сполучення, а також з огляду на значні потреби в товарах для забезпечення обороноздатності країни, економічного відновлення та задоволення споживчого попиту.

На рис. 4 наведена гістограма експорту товарів та послуг за 2014-2023 роки.

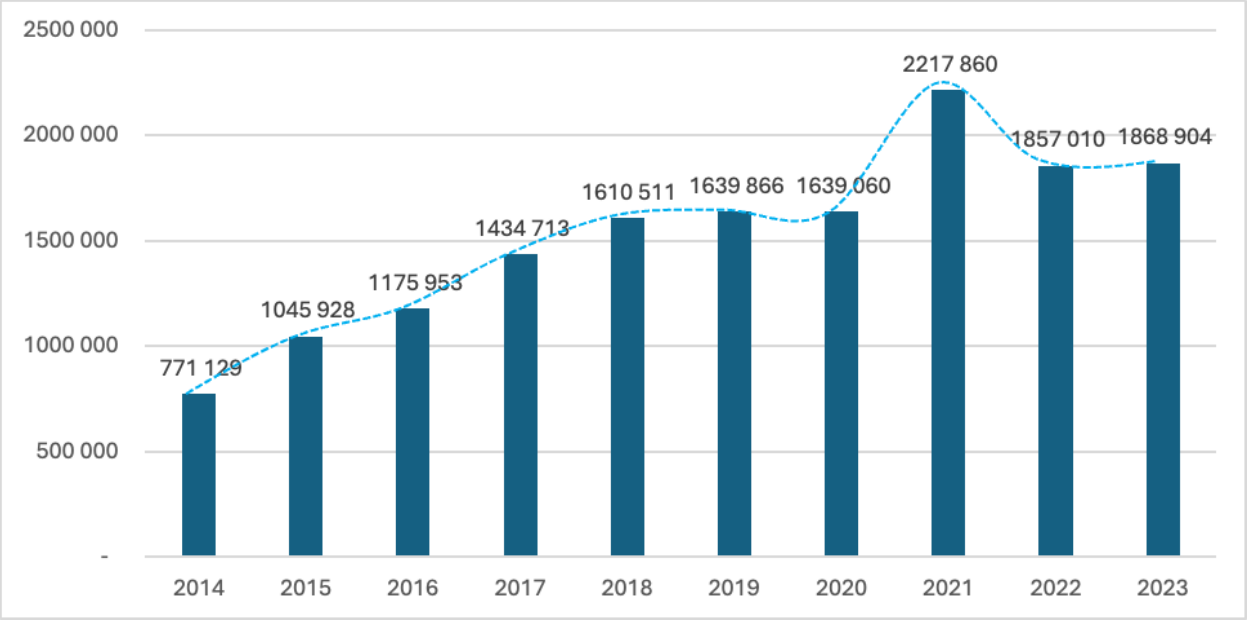



**Рис. 4** Гістограма експорту товарів та послуг за 2014-2023 рр., млн грн.

*Джерело: [19]*

Загалом у номінальному вимірі у 2023 році найбільше знизився експорт до країн ЄС (на 3,0 млрд дол. США, або на 12,2 відсотка), до країн Азії скоротився (на 1,6 млрд дол. США, або на 16,3 відсотка), Америки (на 0,5 млрд дол. США, або на 39,1 відсотка) та Африки (на 0,4 млрд дол. США, або на 20,8 відсотка) [19].

Ключовими категоріями товарного експорту України є продовольство (здебільшого зерно) та метали, які вкрай залежать від легкості логістики. У 2023 році Україна створила власний Український морський коридор до чорноморських портів Одеської області після того, як росія перестала виконувати свої домовленості в рамках Зернової угоди. Це дозволило поступово нарощувати не тільки морський експорт зернових та олійних (наприкінці 2023 року вийшов на пікові показники), але і відновити морський експорт інших товарів, а також поновити морський імпорт. Український морський коридор дає можливості для експорту чорних металів, тоді металургія почуватиметься значно впевненіше, оскільки до війни 4/5 виробленої продукції галузі йшло за кордон, і замістити такі обсяги внутрішнім споживанням практично неможливо. Слід звернути увагу, що у 2023 році Україна стала потерпати від польської блокади сухопутного кордону, що вдарила по українському експорту та по податкових надходженнях бюджету від імпорту товарів [19].

Залишається складною ситуація у транспорті, оскільки наслідком повномасштабних військових дій стало блокування морських та авіашляхів, порушення логістики всередині країни та падіння темпів і обсягів виробництва. Так, за січень – вересень 2023 року обсяги вантажообігу скоротились на 8,4 відсотка порівняно з аналогічним періодом 2022 року. Обсяг перевезень вантажів усіма видами транспорту за 2022 рік склав 46,4 млн.тон., з них 56,5% - залізничним, 30,0% - автомобільним, 0,6% - водним, 12,9% - трубопровідним. Для прикладу, останні роки в країнах ЄС спостерігається модальний зсув, так як порти відіграють важливу роль у стимулюванні переходу на інші види транспорту, оскільки значна частка залізничних і внутрішніх водних перевезень пов'язана з морськими портами, а саме: частка зовнішньої торгівлі ЄС різними видами транспорту, 2018 рік: автомобільний – 20%, повітряний- 21%, морський - 47%, залізниця 12% та частка внутрішньоторговельних перевезень ЄС різними видами транспорту, 2018 рік: автомобільний – 51%, повітряний- 4%, морський -29%, залізниця 13%.

На рис. 5 наведено графік торговельного балансу за 2021-2024 рр.

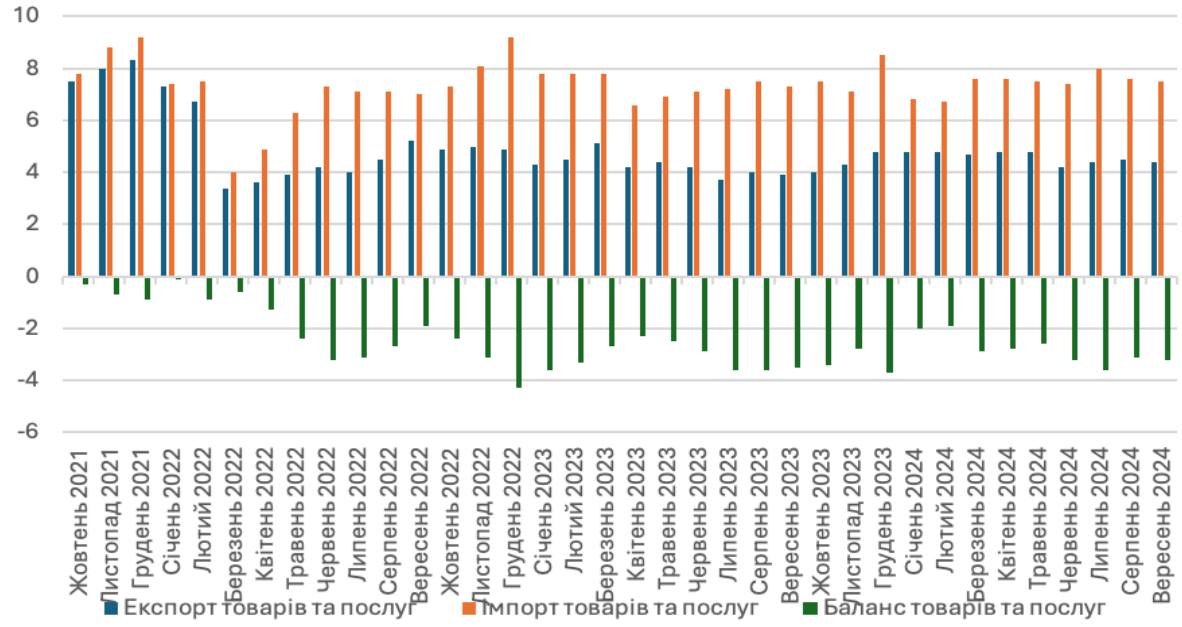



**Рис. 5** Зміни експорту та імпорту товарів та послуг, а також їх баланс, $ млрд

*Джерело: [19]*

Аналіз експорту сільськогосподарської продукції: за 9 місяців 2024 основними експортними товарами були кукурудза ($3,6 млрд), соняшникова олія ($3,4 млрд), пшениця ($2,5 млрд) та ріпак ($1,0 млрд). Дані за 9 місяців 2024 року свідчать про зростання експорту пшениці (+42% до 9 місяців 2023 року) та соків (+65%) у фізичних обсягах. Частка чорноморських портів в експорті в серпні досягла 79%, ще 6% було експортовано через дунайські порти. Частка експорту залізницею вперше в цьому році перевищила 10% [20].

Після здійснення перегляду макроекономічних припущень, державному регулятору слід повторно відкалібрувати припущення щодо можливого зростання обсягів вантажопереробки та кількості суднозаходів на основі підвищеної волатильності ланцюгів поставок, а також врахувати потенціал уповільнення глобалізації. Прогнозування майбутніх витрат і доходів неминуче ускладняється рівнем інфляції, розміром ринкових ставок та обмінним курсом гривні, в якій здійснюється велика частина витрат, та доларом США, - валюта, в якій встановлені ставки портових зборів. Динаміка інфляції та обмінного курсу були екстремальними останніми роками.

Основні перспективи розвитку портової галузі України повинні бути враховані при прогнозуванні в процесі ціноутворення, тому, враховуючи євроінтеграційний вектор розвитку України, в цьому дослідженні розглянуто трансформацію європейського портового сектору та його реагування на поточні тенденції під впливом факторів сталого розвитку, технологічних, геополітичних і демографічних чинників.

З урахуванням європейського досвіду розвитку портової діяльності, в цій статті підсумовані найважливіші морські тенденції, що випливають з різних факторів (чинників), і які можуть спільно вплинути на перспективи розвитку портової галузі, а також повинні бути досліджені на етапі прогнозування в процесі ціноутворення державних регульованих цін на портові збори, серед основних є:

1) середовище, де кліматичні зміни впливають на порти на повну силу;

2) технологічні, де нові інновації дозволять портовим адміністраціям оптимізувати свою діяльність (сталий розвиток не можливий без інновацій і оцінки їх впливу на економіку в цілому та на логістичні системи транспортної галузі зокрема. Впровадження інновацій в логістичні системи транспортної галузі сприяє реалізації ЦСР);

3) геополітичні, з дедалі складнішим середовищем, в якому порти повинні підтримувати торгівлю;

4) демографічний, коли зміна структури та чисельності населення впливає на зростання порту.

Зміна клімату та адаптація до неї вимагають повної трансформації економіки і це впливає на морський сектор в цілому, в першу чергу це стосується судноплавства, а також портової галузі, типів вантажів, що переміщуються, і базової портової інфраструктури. Традиційні види палива, що переміщуються через європейські порти (50% вантажопотоку, пов'язаного з енергетичними товарами), зазнають впливу в трьох напрямках:

- попит на горючі речовини, що використовуються для виробництва енергії, ймовірно, зміститься від викопних до відновлюваних джерел енергії;

- зусилля циркулярної економіки можуть зменшити обсяги відходів завдяки скороченню, повторному використанню та переробці відходів, а також сталому управлінню відходами.

- прийняття нових "зелених" видів палива змістить бункерування традиційних видів палива в бік вуглецево-нейтральних альтернатив, що може вплинути на поведінку споживачів і споживання, а отже, на торгівлю певними товарами.

Порти завжди відігравали ключову роль в імпорті, експорті, зберіганні та розподілі викопних та інших джерел енергії (сирої нафти, газу, СПГ, вугілля, біомаси тощо). Більшість портів знаходяться в безпосередній близькості від великої концентрації населення та/або на їх території безпосередньо розташовані промислові кластери, що робить їх добре підходящими точками входу для енергетичних товарів. У той час як традиційні електростанції, що працюють на викопному паливі, зменшуються, порти все більше виробляють стійку енергію за допомогою Топ-3 джерела енергії: вітру (33%), сонця (58%) та біомаси (36%), при цьому сонячна енергія та біомаса перевершують масло/нафту, вугілля та кокс вперше. Зокрема, сонячна енергія зросла з 31% у 2016 році до 58% у 2022 році [3].

Енергетичний перехід, а також нещодавні кризи, такі як війна в Україні та встановлені відповідні санкції, мають значний вплив на ці товари, і тому вони дуже важливі для бізнес-планування та стратегії портів. російське вторгнення в Україну ризикує створити серйозний збій і навіть радикальну зміну енергопостачання в Європі та матиме значний вплив на (енергетичні) порти [3].

Наприклад, порт Сінеш (муніципалітет і місто в Португалії, в окрузі Сетубал) має стати центром екологічного водню в Португалії із запланованою електролізною потужністю 2,5 ГВт

до 2030 р. та 265 МВт у 2025 р. Виробництво буде основане на фотоелектричній електроенергії. Нещодавно підписаний проект GreenH2Atlantic, який спільно фінансується ЄС, спрямований на демонстрацію життєздатності виробництва екологічно чистого водню, передбачає розробку першого у своєму роді електролізера потужністю 100 МВт для виробництва екологічно чистого водню з нових видів відновлюваної електроенергії (вітер і сонце.). Порт Есб'єрг є провідним портом Європи з точки зору обробки та транспортування вітрової енергії. Порт відіграв ключову роль у розвитку офшорної вітрової промисловості Данії. Сьогодні порт Есб'єрг має спеціалізовані об'єкти та гнучкі зони для транспортування, попереднього складання, відвантаження та обслуговування морських вітрових турбін.

В дослідженні Deloitte та ESPO «Порти Європи на перехресті перехідних періодів» [4] наведені основні напрямки щодо можливого впливу екологічних змін на європейську портову галузь через потребу не лише нової інфраструктури, але і потребу в адаптації та підтриманні існуючої інфраструктури з метою пом'якшення наслідків змін навколишнього середовища та адаптації до них.

Можливий вплив екологічних змін на європейську портову галузь наведено у табл.2.

*Таблиця 2.*

**Напрямки щодо можливого впливу екологічних змін на європейську портову галузь**

| | | |
|---|---|---|
| Зростання потреб в інвестиціях у критично важливу портову інфраструктуру для забезпечення стійкості та пом'якшення наслідків | Підвищена увага до зменшення негативних зовнішніх ефектів порту | Нові можливості для бізнесу у відновлюваній енергетиці (генерація та фасилітації) |
| Зміна клімату безпосередньо пов'язана зі змінами в базовій інфраструктурі портів. Наприклад, підвищення рівня морської води змінить доступність каналів і збільшить потребу в більш високих причальних стінках. Порти першими страждають від екстремальних погодних явищ, а отже, є першим захистом для прибережних регіонів. Порти забезпечують буфер безпеки для прилеглих міст і регіонів. | "Екологізація порту" означає набагато більше, ніж екологізація транспортної складової. Всі учасники галузі в порту повинні узгодити свої програми, цілі та плани, щоб максимізувати вплив будь-якої ініціативи з озеленення. Портові адміністрації відіграють ключову роль фасилітатора та посередника. Вони можуть сприяти розвитку циркулярної економіки, підтримувати компанії у створенні розумного сталого розвитку і краще розуміти, де можуть бути негативні зовнішні ефекти | У той час як великі обсяги вантажів на викопному паливі традиційно є основним джерелом доходу для деяких портів (пропускна плата, доходи від оренди та лізингу), зараз спостерігається тенденція до відмови від викопного палива через необхідність переходу до вуглецево-нейтральної економіки та декарбонізованого сектору судноплавства (з ключовою роллю альтернативних видів палива). Це одночасно і можливість, і загроза. З одного боку, портові адміністрації можуть отримати вигоду від проактивної позиції в підготовці кластера до нових видів вантажів шляхом поліпшення синергії циркулярної економіки, інвестування в нову інфраструктуру (наприклад, офшорну енергетику), перепланування існуючих портових територій для забезпечення потреб у площах для нових видів вантажів тощо. З іншого боку, традиційна модель доходів від великих обсягів викопного палива перебуває під тиском. Крім того, виробництво і бункерування відновлюваної енергії потребуватиме нової інфраструктури. Енергія, вироблена на шельфі, часто надходить на берег у портах або поблизу них, особливо в північноєвропейських портах. Це часто вимагає нової або адаптованої інфраструктури, наприклад, інфраструктури імпорту та експорту відновлюваних джерел енергії (наприклад, водню), вітряків, електричних мереж тощо. |

*Джерело: [4]*

У табл. 3 наведено результати дослідження, проведеного компаніями Shell і Deloitte, в якому лідери морської та логістичної галузі висунули свої припущення про види палива, які на їх думку будуть найбільш актуальними в майбутньому (2030 рік).

*Таблиця 3.*

**Перспективи морської галузі на використання альтернативних видів палива**

| Вид палива | Частка використання у майбутньому (% учасників) | Тип двигуна | Огляд на технологічну готовність | Огляд на застосуванні при перевезеннях | Переваги | Недоліки |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Зелений водень | 65% | Внутрішнього згорання | Середній | Середній | Міжгалузеве застосування, більш швидкі дослідження та розробка | Вартість Відносно низька щільність енергії Кріогенні умови зберігання Потреба у відновлюваній електроенергії Неефектив-ність перетворення/виробництва |
| | | Електричний (паливний елемент) | Низький | Високий | Менше місця для двигуна та кращі характеристики, ніж у двигунів внутрішнього згоряння | |
| Зелений аміак | 55% | Внутрішнього згорання | Середній | Високий | Відносно висока щільність енергії Вже напрацьований | Вартість Токсичність |
| | | Електричний (паливний елемент) | Низький | Високий | Менше місця для двигуна та кращі характеристики, ніж у двигунів внутрішнього згоряння | |
| Біопали-во | 10% | Внутрішнього згорання | Високий | Низький | Легко впроваджується в сучасні двигуни | Обмежена сировина, малоймовірно, що вона буде доступна, велика різниця між видами біопалива, важко перевірити відповідність |
| Метанол | 10% | Внутрішнього згорання | інколи згадується | інколи згадується | | |
| Батареї | < 5% | Електричний | Високий | Середній (залежить від розміру судна) | Зріла технологія | Надзвичайно низька щільність енергії Розмір і вага батареї |
| Ядерна | < 5% | Тепло | Середній | Низький | Зріла технологія | Дуже великі інвестиції, соціальна неприязнь, про яку інколи згадують особи, що приймають рішення |

*Джерело: [4]*

Очікується, що виробництво водню відіграватиме важливу роль у майбутній екосистемі європейських портів, але пройде ще кілька років, перш ніж ЄС зможе виробляти значні обсяги «зеленого» водню. До досягнення достатніх потужностей імпорт водню буде основним напрямком діяльності багатьох портів. Незважаючи на те, що водень названий головним претендентом, одностайної думки щодо нього все ще немає. Наприклад, метанол, який у дослідженні розглядався як малоймовірне паливо, Європейська комісія назвала важливим паливом для досягнення нульового рівня викидів у транспортному секторі, і, ймовірно, буде названий у майбутньому законодавстві ЄС як альтернативне паливо.

В Меморандумі для морських портів Європи від 30.04.2024 [5] наведений детальний розгляд різних типів та категорій інвестицій, пов'язаних з енергетичним переходом та переходом портів і судноплавства до сталого розвитку (загальна сума інвестицій у 467 проекти (реалізація планується до 2034р.) становить понад 52 млрд. євро). На рис.6 відображенні відсоток кількості інвестиційних проектів у розрізі типів за категорією проектів «просування переходу до енергетики та сталого розвитку».

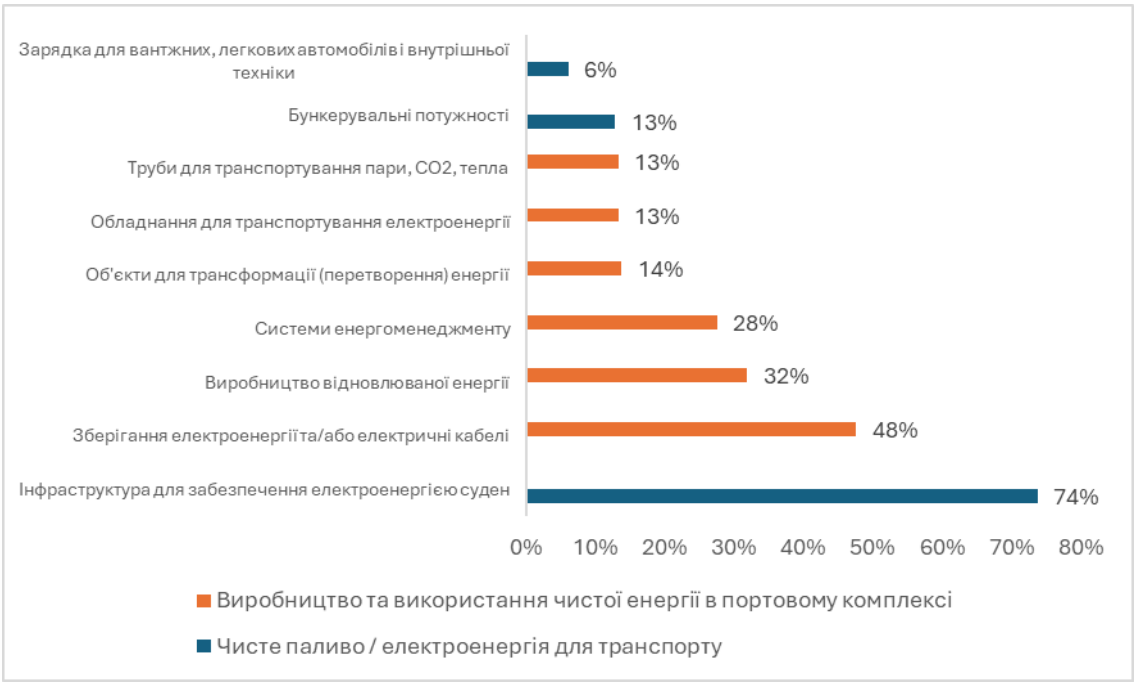



**Рис. 6** Типи інвестицій у категорії проектів «просування переходу до енергетики та сталого розвитку».

*Джерело: [5]*

Прикладом технологічних інновації в портовій екосистемі та навколо є: DCSA, Асоціація цифрового контейнерного судноплавства, в даний час розробляє стандарти і платформу для оптимізації своєчасних портових заходів суден; Maersk IBM - tradelens - це платформа, орієнтована на морські компанії, що базується на технології блокчейн. Платформа є відкритою та галузево нейтральною і має на меті зробити глобальну торгівлю більш ефективною та безпечною; Wartsila Intelitug - у тісній співпраці з регуляторними органами PSA та Wartsila створили Intelitug - буксир, переобладнаний для автономної навігації.

Наприклад, Орган управління в Гамбурзькому порту (HPA) – SMARTPORT, в рамках своєї концепції, покращує ефективність порту за рахунок використання інтелектуальних рішень для потоків транспорту та вантажів. Логістика smartPORT поєднує економічні та екологічні аспекти в трьох підсекторах: транспортні потоки, інфраструктура і потоки товарів. Інтермодальний центр PortTraffic для морського, залізничного та автомобільного транспорту

формує основу для мережевого потоку транспорту: оптимальний збір даних і швидкий обмін інформацією дозволяють менеджерам з логістики, перевізникам і агентам вибирати найбільш ефективні засоби транспортування своїх товарів (вантажів) [3].

Приклад користувача та адміністрації порту для відстеження активів з підтримкою 5g-IoT (рішення Інтернету речей з підтримкою 5G): відстеження місцезнаходження важкої техніки і робітників, точного місцезнаходження суден для планування і захисту причальних стін, а також системи інтелектуальних камер для доступу до терміналів і портів (цифрова система управління безпекою порту).

Основні напрямки технологічних змін що впливають на європейську портову галузь:

- підвищення ефективності використання інфраструктури (підвищення прозорості торговельних потоків та операцій дозволить державним і приватним організаціям отримати більш якісну інформацію про використання активів та розподіл ресурсів);

-вища прозорість для користувачів та зацікавлених сторін (покращення каналів зв'язку та збільшення збору і розповсюдження даних дозволяють більш прозоро інформувати про позитивні та негативні зовнішні ефекти портової діяльності);

- кращий контроль за охороною здоров'я та безпекою праці (такі технології, як мережі Інтернету речей, а також дистанційні та автоматизовані операції дозволяють підвищити ефективність портових операцій і безпеку в порт)у;

- зміна характеристик персоналу;

- посилення тиску через зростання електронної комерції (модель електронної комерції змінює спосіб переміщення фізичних товарів, оскільки споживачі можуть легко купувати іноземні товари онлайн. Ці потоки електронної комерції з товарами високої вартості є більш чутливими до часу, ніж більшість контейнерних потоків, що створює додаткове навантаження на вантажопотоки "точно в строк").

ЄС є найбільшою торговельною державою світу, на яку припадає 16,7% світової торгівлі товарами та послугами. На зовнішню торгівлю припадає 35% ВВП ЄС, а кожне сьоме робоче місце залежить від експорту [21]. Тому торгівля є ключовою для економіки ЄС, і новітня торговельна стратегія Європейської Комісії, Відкрита стратегічна автономія (Open Strategic Autonomy, OSA), встановлює курс на відкритість.

Складна ситуація склалася для портів, оскільки відкритість для міжнародної торгівлі має першорядне значення для конкурентоспроможності та зростання європейських портів.

Рівень 1 - Фізична близькість до геополітичних гарячих точок.

Незважаючи на те, що більшість європейських портів знаходяться у відносно стабільному і безпечному середовищі, на периферії Європейського Союзу розпалюються певні прикордонні конфлікти. У цьому зв'язку можна назвати кризи в Афганістані, Лівії, Сирії, Ємені та інших регіонах Африки, а з 2022 року – війна в Україні. Ближче напруженість виникає навколо морських запасів природного газу в східному Середземномор'ї, активізація Туреччини на Балканах тощо.

Приклади геополітичних гарячих точок (2021 рік, не враховуючи катастрофічні наслідки війни в Україні, яка розпочалась у лютому 2022 року): США - більш жорсткі торговельні заходи та посилення напруженості у відносинах з іншими наддержавами; Європа - зростаюча криза біженців Брекзіт і протидія глобалізму; Геополітична стратегія Китаю "Торговельні заходи" та ініціатива "Один пояс і один шлях» (BRI) - Агресивні ПІІ (прямі іноземні інвестиції); Середземномор'я - претензії Туреччини щодо газового резерву у Босфорському каналі; Перегони за Арктику - геополітична напруженість за арктичні транспортні шляхи та ресурси; Вулиця Ормуз - конфлікт навколо торгівлі іранською нафтою; Південно-Китайське море - територіальні суперечки в Південно-Китайському морі; Балканський - посилення напруженості у відносинах з Туреччиною та росією; Прибалтика - напруженість у відносинах з росією; Гвінейська затока та Сомалі - виникнення піратства.

Рівень 2 - Постраждали основні вантажопотоки через торговельні бар'єри. Торговельні бар'єри - це політична зброя. З середини жовтня 2019 року до середини травня 2020 року в

усьому світі було запроваджено 56 нових торговельно-обмежувальних заходів, не пов'язаних з COVID-19. Це переважно підвищення тарифів, заборони на імпорт, експортні мита та жорсткіші експортні митні процедури.

За оцінками СОТ, кумулятивне торговельне покриття заходів з обмеження імпорту, запроваджених з 2009 року і чинних сьогодні, становить 8,7 % світового імпорту. Ця тенденція неухильно зростає з 2009 року, а посилення протекціонізму призвело до помітного зниження темпів зростання світової торгівлі.

Приклад, у 2019 році на європейському рівні 438 активних торговельних та інвестиційні бар'єри були присутні у 58 третіх країнах світу. Це свідчить про те, що протекціонізм негативно впливає на торговельні відносини ЄС з багатьма партнерами через запровадження прикордонних заходів. У 2019 році вперше найбільшу частку становили прикордонні заходи (52%), за якими слідували внутрішні заходи (43%). З-поміж нових торговельних заходів у 2019 році 65% складали прикордонні заходи. Загальний обсяг заходів, що обмежують торгівлю на кордоні проти ЄС, зареєстрованих у 2019 році: підвищення тарифів та кількісні показники обмеження (16%); засоби торговельного захисту не відповідає міжнародним зобов'язанням (42%); санітарні та фітосанітарні заходи (30%); податки та адміністративні процедури та ліцензування імпорту (7%); експортні обмеження (6%).

Рівень 3 - Інвестиційні схеми, що зазнали впливу, та геополітичні стратегії. Для того, щоб гарантувати оптимальне функціонування європейських портів, відкрите інвестиційне середовище є надзвичайно важливим. Протягом останніх десятиліть порти в ЄС отримували вигоду від (значних) інвестицій з-за меж Європейського Союзу, як безпосередньо в активи, так і в деяких випадках у вигляді значних пакетів акцій власників портів. Європейська комісія класифікує порти як об'єкти критичної інфраструктури. За нинішніх обставин ланцюги поставок і стратегічні активи можуть стати вразливими об'єктами для інвесторів, будь то державні установи або великі приватні інвестиційні фонди. Якщо це станеться, під загрозою опиниться саме виробництво і доставка товарів першої необхідності в країнах-членах ЄС і в межах кордонів ЄС.

В доповнення до впливу подій на портову галузь необхідно звернути увагу на три субдрайвери, наведені у табл.4.

*Таблиця 4.*

**Субдрайвери, які мають вплив на подальший розвиток портів ЄС**

| Підйом на Сході | Змагання за ресурси та маршрути на Півночі та Півдні | Деглобалізація та її вплив на торгівлю |
|---|---|---|
| Велика наддержава на схід від ЄС Китай використовує масштабні прямі іноземні інвестиції. Незважаючи на те, що Китай був прийнятий до Світової організації торгівлі у 2001 році, він став більш напористим у торговельній практиці та військовій демонстрації сили. Європейська комісія заявляє, що Китай все ще слід розглядати як стратегічного партнера, але також і як систематичного конкурента. Очікується, | У 19 столітті великі європейські держави розділили між собою мапу світу за давніми правилами суверенітету: хто перший встановив прапор, той і контролював ресурси [22 ] . Ця тенденція сьогодні все ще простежується у двох конкретних випадках. По-перше, Арктика. У міру танення полярних льодів найбільші світові гравці (Росія, США, Китай та ін.) розглядають цей регіон як нову "нічийну землю» Прогнози свідчать, що Північний Льодовитий океан буде вільним від льоду влітку вже у 2040 році. Два нових судноплавних маршрути - Північний морський шлях, що | Економічна глобалізація перебуває на роздоріжжі. За останнє десятиліття торговельна та фінансова інтеграція просунулася вперед набагато менше, ніж до глобальної фінансово-економічної кризи 2007-2009 років [23 ] . Помітною ознакою деглобалізації є зниження співвідношення світової торгівлі до світового ВВП з 2010 року. В ЄС існує неоднозначне бачення цього питання, де торгівля (враховуючи як внутрішню, так і зовнішню торгівлю) як частка ВВП у 2019 році була вищою, ніж у 2008 році, що свідчить про те, що ЄС кинув |

*Продовження табл.4*

| | | |
|---|---|---|
| що розширення впливу Китаю в ЄС відіграватиме більшу роль у майбутньому. Одним з головних інструментів у цьому є Ініціатива "Один пояс, один шлях" (BRI), це програма інвестування понад 1 трильйон доларів протягом десяти років в інфраструктуру, кількість країн-членів якої зростає. BRI пропонує потенційні торговельні вигоди для ЄС за рахунок покращення територіального сполучення з країнами, які розташовані вздовж та надає ЄС важливу можливість отримати вигоду від поліпшення сполучення і зниження торговельних витрат. Але це також створює потенційні виклики для ЄС, головним чином через втрату контролю над стратегічними активами та перерозподіл інвестицій між окремими європейськими регіонами. Італія була першою, чия європейська економіка приєднається до китайського BRI, хоча результат цього поки що невизначений, очікується збільшення транспортних потоків з Азії до середземноморських та адріатичних портів. | проходить уздовж північного узбережжя Росії, і Північно-Західний прохід, який пролягає через північні острови Канади, - вже розробляються і, швидше за все, переформатують європейський портовий ринок. Окрім торговельних шляхів, в Арктиці знаходиться 13% нерозвіданих світових запасів нафти, 30% нерозвіданих запасів газу, а також велика кількість урану, рідкісноземельних мінералів і рибних запасів. Транспортна секція ITF очікує, що використання Північного морського шляху для морських перевезень між Північною Європою та Азією в порівнянні з маршрутом через Суецький канал може скоротити відстань рейсу на 17% - 37% [24]. Таким чином, він пропонує життєздатну альтернативу Суецькому маршрут. Другим регіоном, де ресурси надзвичайно багаті, є Африка, особливо регіон на південь від Сахари, який залишається одним з найбільш швидкозростаючих регіонів світу. Країни конкурують за допомогою різних моделей, щоб отримати доступ до цих ресурсів. Як північні, так і південні регіони, що оточують ЄС, перебувають під великим тиском. Усталені позиції на європейському портовому ринку цілком можуть зазнати впливу з огляду на нові події в цих регіонах. Одним із запропонованих заходів ЄС є укладення торговельної угоди між континентами на основі успішної реалізації Африканської континентальної зони вільної торгівлі. Разом зі зростанням економічного потенціалу Африки можна очікувати збільшення вантажоперевезень у південному напрямку. | виклик тенденціям деглобалізації торгівлі. Розрахунки на основі даних про двосторонню торгівлю показують, що торгівля всередині ЄС/ВВП продовжувала зростати, тоді як торгівля за межами ЄС як частка ВВП впала з 2012 по 2016 рік, але згодом зросла. Таким чином, падіння співвідношення глобальної торгівлі до ВВП у 2012- 2016 роках пов'язане з подіями в країнах, що не є членами ЄС. У перспективі ЄС продовжує мати нагальні соціальні проблеми (наприклад, напруженість у сфері безробіття, міграційний тиск тощо), зосереджені в деяких країнах-членах зі слабшими економічними перспективами. У зв'язку з уповільненням глобального та європейського економічного зростання та збільшенням ризику європейської рецесії, тенденції до деглобалізації можуть знову проявитися. Крім того, такі події, як Brexit, можуть призвести до нової ери протекціонізму та скорочення внутрішньоєвропейської торгівлі. Наприклад, дані за березень 21-го року показали, що в січні було зафіксовано рекордне падіння торгівлі з ЄС, оскільки економіка боролася з правилами після Brexit та пандемією. Експорт товарів впав на 41%, а імпорт - на 29%, оскільки вихід Великобританії з єдиного ринку ЄС мав значний вплив |

Необхідно зосередитися на механізмах контролю за прямими іноземні інвестиціями (далі – ПІІ). У зв'язку зі зростанням стратегічної важливості портів як об'єктів критичної інфраструктури, держави-члени ЄС приділяють все більше уваги перевірці нових ПІІ в ЄС. Через геополітичну ситуацію та своє розташування деякі європейські порти є або можуть стати

в певний момент невід'ємною частиною ланцюга постачання в надзвичайних ситуаціях. Вкрай важливо, щоб впроваджені рамки і правила не ставили під загрозу - ні діями, ні сприйняттям - поточні внутрішні інвестиції, які приносять користь сектору європейських портів. Це призводить до складного балансу між відкритістю для ПІІ та втратою контролю. Існує ризик стати "маріонеткою" інвестора через такі механізми, як боргові пастки, особливо коли йдеться про державне підприємство.

Вища невизначеність щодо продовження вантажопотоку**.** Нещодавні кризи, такі як пандемія COVID-19 і блокада Суецького каналу, показали, що глобальні ланцюги поставок все ще вразливі до перебоїв. Незважаючи на те, що порти є важливими буферами і гарантують, що в разі перебоїв торгівля продовжуватиметься якомога безперебійніше, загальна зростаюча невизначеність чинить тиск на безперервне постачання товарів і пасажирів через європейські порти. Це призводить до зростання невизначеності у плануванні та використанні довгострокової портової інфраструктури. Традиційним генеральним планам не вистачає гнучкості, коли йдеться про короткострокові піки і падіння пропускної здатності портів та обсягу вантажопереробки, що робить довгострокове планування активів та інфраструктури дедалі складнішим завданням.

Вища міжнародна конкуренція (наприклад, у вільних портах Великої Британії). Портова галузь на периферії Європейського Союзу стає все більш конкурентоспроможною. На додаток до інвестицій в інфраструктуру та пропускну спроможність, деякі країни запроваджують сприятливе планування та фіскальні послаблення для нової портової діяльності (наприклад, вільні порти у Великій Британії). Ці зміни можуть чинити тиск як на нові інвестиції, що надходять до європейських портів, так і на вантажі, що перевантажуються через них, шляхом їх переміщення до неєвропейських портів.

Наприклад, Brexit та вільні порти у британському стилі [25] - залучення ПІІ (прямих іноземних інвестицій) до Великої Британії. Великобританія нещодавно оголосила про те, що кілька (вісім) її портів отримають статус вільних портів - територій, звільнених від митних зборів і тарифів, щоб сприяти процесам створення доданої вартості. Прихильники кажуть, що вільні порти можуть сприяти збільшенню виробництва, створенню нових робочих місць та залученню інвестицій у ті сфери, які в іншому випадку мали б труднощі з їх залученням. За умови стабільного ринку вони не сприяють зростанню зайнятості чи торгівлі в цілому, а лише переміщують економічну активність з одного місця в інше - гра з нульовою сумою, потенційно з ЄС на материкову частину Великої Британії. Найбільшим ризиком для європейського портового сектору є можливість витіснення існуючих підприємств. Як стало зрозуміло після Brexit, певні галузі, пов'язані з портами (головні офіси морських компаній, виробничі підприємства, пов'язані з водою...), перебувають у досить слабкому становищі. Податкові пільги, такі як вільні порти, можуть розбалансувати фактори розміщення цих галузей і спричинити відтік з європейських портів.

У цьому прикладі йдеться лише про статус вільного порту у Великій Британії, оскільки це пряма політика, спрямована на покращення портового ринку за межами Європи. Інші порти існують в Європі з різними статусами вільних портів, але вони не несуть ризику викривлення конкуренції в європейському портовому ландшафті.

Зростання і занепад великих морських центрів історично пов'язані зі зростанням населення (зростанням попиту), розподілом населення (концентрацією попиту) і дисбалансом (зміщенням витрат на попит і пропозицію).

За інформацією Deloitte та ESPO [4] у табл. 5 показано, які країни можуть стати майбутніми світовими центрами виробництва. Залишається з'ясувати, чи зможуть ці країни створити оптимальні умови для того, щоб стати новим справжнім світовим центром виробництва, або ж інші фактори деглобалізації (такі як ре- та нізшоринг) призведуть до довгострокових структурних змін у наших глобальних торговельних моделях.

*Таблиця 5.*

**Країни, які можуть стати майбутніми світовими центрами виробництва**

| Країна | В'єтнам | М'янма | Бангладеш | Індонезія | Індія | Кенія | Мексика |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Мінімальна місячна заробітна плата | 165,0 | 80,0 | 65,0 | 100,0 | 110,0 | 160,0 | 280,0 |
| Населення працездатного віку (% від загальної кількості) | 70,0 | 67,0 | 55,0 | 67,0 | 66,0 | 56,0 | 66,0 |
| Прямі іноземні інвестиції в країну | 12,6 | 2,2 | 2,3 | 2,6 | 44,4 | 0,4 | 26,7 |
| Середнє зростання реального ВВП, % | 6,2 | 7,2 | 6,7 | 5,1 | 7,2 | 5,5 | 2,5 |
| Індекс ефективності логістики | 64,0 | 113,0 | 87,0 | 63,0 | 53,0 | 42,0 | 54,0 |
| Переробна промисловість у % до ВВП | 16,0 | 23,0 | 18,0 | 21,0 | 17,0 | 10,0 | 19,0 |
| Простота ведення бізнесу,% | 68,0 | 171,0 | 177,0 | 72,0 | 100,0 | 80,0 | 49,0 |
| Ефективний корпоративний податок,% | 20,0 | 25,0 | 25,0 | 25,0 | 35,0 | 30,0 | 30,0 |
| Регуляторний показник | 35,1 | 18,8 | 22,1 | 50,0 | 41,3 | 41,8 | 64,6 |

*Джерело: [5]*

**Висновки.** Відповідно до законодавства України зміна рівня державних регульованих цін здійснюється в порядку і строки, що визначаються державним регулятором. Зміна рівня державних регульованих цін може здійснюватися у зв'язку із зміною умов виробництва і продажу (реалізації) продукції, що не залежать від господарської діяльності суб'єкта господарювання.

З метою розвитку конкуренції та забезпечення привабливості морських портів України для користувачів транспортних послуг держаний регулятор на постійній основі повинен забезпечувати перегляд розміру ставок портових зборів відповідно до структури та напрямів вантажопотоків, з урахуванням мінливості соціально-економічних процесів в Україні в умовах збройної агресії рф, нестабільності внутрішнього та зовнішнього середовища, високої залежності економічної активності від безпекових факторів тощо.

Фахівці Світового Банку також рекомендували встановлювати ставки портових зборів на 3 роки з подальшим щорічним їх переглядом, за результатами якого необхідним є визначення вартості/величини компенсатора.

Задля уникнення втрат як для користувачів порту так і для адміністрації портів, в результаті розриву між прогнозованими та фактичними витратами та доходами, наприкінці кожного року доцільно запровадити компенсаційний механізм, який буде застосований державним регулятором при перегляді розмірів ставок портових зборів.

Згідно з цим механізмом, державний регулятор запроваджуватиме рішення про коригування необхідних ставок портових зборів на наступний рік для компенсації надмірних

витрат зі сторони користувачів порту у разі над мірних ставок, або компенсації доходів адміністрації порту у разі занизьких ставок портових зборів.

Щорічне коригування ставок потрібно робити протягом перших років застосування нової методики розрахунку розмірів ставок портових зборів та під час поточного значного ступеня невизначеності в умовах високодинамічної та непередбачуваної ситуації у сфері національної та регіональної безпеки через зміну ситуації на фронті, інтенсивності та географії бойових дій та їх наслідків, до моменту стабілізації багатьох ключових змінних (особливо інфляції, обмінного курсу та інших шоків, що ускладнюють планування на більш тривалий період, тощо).

Щорічні коригування також захищатимуть користувачів портів від можливих значних змін у ставках портових зборів.

***Література:***

1. Meersman H., Strandenes S., deVoorde E. Port Pricing: Principles, Structure and Models: discussion paper. Norwegian school of economics. 2014. URL: https://www.researchgate.net/publication/272305698_Port_Pricing_Principles_Structure_and_Models

2. Kholodenko A.M., Vereschaka M.A. The Optimization of Port Charge Rates on Inland Waterways. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecinskiego. Ekonomiczne Problemy Using.* 2015. С. 113-126.

3. (ESPO (2022) Тенденції в управлінні портами ЄС 2022, доступно за посиланням https://www.espo. be/media/ESPO%2 0).

4. Europe’s ports at the crossroads of transitions A Deloitte and ESPO Study June 2021, доступно за посиланням https://www.espo.be/media/Deloitte-ESPO%20study%20-%20Europe%E2%80%99s%20ports%20at%20the%20crossroads%20of%20transitions_1.pdf

5. ESPO'S Memorandum for Europe’s seaports 30 April 2024, доступний за посиланням https://www.espo.be/media/ESPO%20memorandum%20-%20%20priorities%20-%20Elections%202024_3.pdf

6. Жихарєва В.В. Теорія і практика формування портових тарифів і зборів: монографія. Одеса: ОНМУ, 2024. 136 с

7. Жихарева В.В. Методологічні підходи до формування портових зборів у морських портах. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* Х: УкрДУЗТ, 2016. №54. Є. 241-246.

8. Морська доктрина України на період до 2035 року, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 07.10.2009 № 1307 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1307-2009-%D0%BF#Text

9. Стратегії розвитку морських портів України на період до 2038 року, затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 11 липня 2013 року № 548-р, URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/548-2013-%D1%80#Text

10. Закон України №4709-VI від 17.05.2012 «Про морські порти України» URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4709-17#Text

11. Закон України від 03.03.2022 № 2115-IX «Про захист інтересів суб’єктів подання звітності та інших документів у період дії воєнного стану або стану війни», URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2115-20#Text

12. Accounting implications of the war in Ukraine / KPMG. 2022. URL: https://kpmg.com/kpmg-us/content/dam/kpmg/frv/pdf/2022/hot-topic-russia-ukraine-war.pdf.

13. War in Ukraine: the corporate reporting implications/ICAEW. 2022. URL: https://www.icaew.com/ insights/viewpoints-on-the-news/2022/mar-2022/war-in-ukraine-the-corporate-reporting-implications

14. Економетрика / Л.С. Гур’янова, Т.С. Клебанова, О.А. Сергієнко, С.В. Прокопович. – Х. :ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. – 384 с.

15. Levy, P.(1934), Sur le integrals les elements sont des variables aleatoires independents, Ann. Sc. Norm. Sup., Pusa, No. 2, pp. 337-366.

16. За даними сайту Державної служби статистики України URL: https://www.ukrstat.gov.ua/

17. За даними сайту ДП «Адміністрація морських портів України» URL: https://www.uspa.gov.ua/
18. За даними сайту Незалежної асоціації банків України URL: https://nabu.ua/
19. За даними сайту Центру економічних стратегій URL: https://ces.org.ua.
20. За даними сайту Центру економічних стратегій URL:https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/#anchor-7
21. European University Institute, EU Trade policy: Challenges and Opportunities, 2019, URL: https://cadmus.eui.eu/bitstream/handle/1814/61589/RSCAS%20PP%202019_06.pdf?sequence=1&isAllow
22. Politico: 5 найважливіших перегонів за Арктику, 2020
23. Дарвас, З. "Опір деглобалізації: приклад Європи", 2020
24. ITF Transport, 2019
25. BBC: Вільні порти: What are they and where they will be, 2021.

***References:***

1. Meersman, H., Strandenes, S., deVoorde E. (2014). *Port Pricing: Principles, Structure and Models: discussion paper. Norwegian school of economics*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/272305698_Port_Pricing_Principles_Structure_and_Models [in English].
2. Kholodenko, A.M., Vereschaka, M.A. (2015). The Optimization of Port Charge Rates on Inland Waterways. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecinskiego. Ekonomiczne Problemy Using*, 113-126 [in English].
3. (ESPO (2022) Tendencії v upravlinni portami ЄS 2022, dostupno za posilannjam. *www.espo. be* Retrieved from https://www.espo. be/media/ESPO%2 0). [in English].
4. Europe's ports at the crossroads of transitions A Deloitte and ESPO Study June 2021, dostupno za posilannjam. *www.espo. be* Retrieved from https://www.espo.be/media/Deloitte-ESPO%20study%20-%20Europe%E2%80%99s%20ports%20at%20the%20crossroads%20of%20transitions_1.pdf
5. ESPO'S Memorandum for Europe's seaports 30 April 2024, dostupnij za posilannjam. *www.espo. be* Retrieved from https://www.espo.be/media/ESPO%20memorandum%20-%20%20priorities%20-%20Elections%202024_3.pdf [in English].
6. Zhiharєva, V.V. (2024). *Teorija i praktika formuvannja portovih tarifiv i zboriv [Theory and practice of forming port tariffs and charges*]. Odesa: ONMU [in Ukrainian].
7. Zhihareva, V.V. (2016). Metodologichni pidhodi do formuvannja portovih zboriv u mors'kih portah [Methodological approaches to the formation of port dues in seaports]. *Visnik ekonomiki transportu i promislovosti - Bulletin of the Economy of Transport and Industry*,54, 241-246 [in Ukrainian].
8. Postanova Kabinetu Ministriv Ukraïni "Mors'ka doktrina Ukraïni na period do 2035 roku" [The Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine "The Maritime Doctrine of Ukraine for the period until 2035"]. (n.d). *zakon.rada.gov.ua* Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1307-2009-%D0%BF#Text [in Ukrainian].
9. Rozporjadzhennja Kabinetu Ministriv Ukraïni "Strategiї rozvitku mors'kih portiv Ukraïni na period do 2038 roku" [The the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine "Strategies for the Development of Seaports of Ukraine for the period until 2038"]. (n.d). *zakon.rada.gov.ua* Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/548-2013-%D1%80#Text [in Ukrainian].
10. Zakon Ukraïni «Pro mors'ki porti Ukraïni» [The Law of Ukraine "On Seaports of Ukraine"]. (n.d). *zakon.rada.gov.ua* Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4709-17#Text [in Ukrainian].
11. Zakon Ukraïni «Pro zahist interesiv sub'єktiv podannja zvitnosti ta inshih dokumentiv u period diї voєnnogo stanu abo stanu vijni» [The Law of Ukraine "On the protection of the interests of reporting entities and other documents during the period of martial law or state of war"]. (n.d). *zakon.rada.gov.ua* Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2115-20#Text [in Ukrainian].
12. Accounting implications of the war in Ukraine. *kpmg.com* Retrieved from https://kpmg.com/kpmg-us/content/dam/kpmg/frv/pdf/2022/hot-topic-russia-ukraine-war.pdf. [in English].

13. War in Ukraine: the corporate reporting implications/ICAEW. *www.icaew.com* Retrieved from https://www.icaew.com/insights/viewpoints-on-the-news/2022/mar-2022/war-in-ukraine-the-corporate-reporting-implications [in English].
14. Gur'janova, L.S. , Klebanova, T.S. , Sergiєnko, O.A. , Prokopovich, S.V. (2015). *Ekonometrika [Econometrics]*. H. :HNEU im. S. Kuznecja [in Ukrainian].
15. Levy, P.(1934), Sur le integrals les elements sont des variables aleatoires independents, Ann. Sc. Norm. Sup., Pusa, 2, 337-366 [in English].
16. Za danimi sajtu Derzhavnoї sluzhbi statistiki Ukraïni [According to the website of the State Statistics Service of Ukraine]. *www.ukrstat.gov.ua* Retrieved from https://www.ukrstat.gov.ua/ [in Ukrainian].
17. Za danimi sajtu DP «Administracija mors'kih portiv Ukraïni» [According to the website of the State Enterprise "Sea Ports Administration of Ukraine"]. *nabu.ua* Retrieved from https:// www.uspa.gov.ua/ [in Ukrainian].
18. Za danimi sajtu Nezalezhnoї asociacії bankiv Ukraïni [According to the website of the Independent Association of Banks of Ukraine]. *nabu.ua* Retrieved from: https://nabu.ua/ [in Ukrainian].
19. Za danimi sajtu Centru ekonomichnih strategij [According to the website of the Center for Economic Strategies]. *ces.org.ua* Retrieved from https://ces.org.ua. [in Ukrainian].
20. Za danimi sajtu Centru ekonomichnih strategij [According to the website of the Center for Economic Strategies]. *ces.org.ua* Retrieved from https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/#anchor-7 [in Ukrainian].
21. European University Institute, EU Trade policy: Challenges and Opportunities, 2019. *cadmus.eui.eu* Retrieved from https://cadmus.eui.eu/bitstream/handle/1814/61589/RSCAS%20PP%202019_06.pdf?sequence=1&isAllow [in English].
22. Politico: 5 najvazhlivishih peregoniv za Arktiku, 2020 [in English].
23. Darvas, Z. "Opir deglobalizacії: priklad Єvropi", 2020 [in English].
24. ITF Transport, 2019 [in English].
25. BBC: Vil'ni porti: What are they and where they will be, 2021. [in English].

*УДК:338.48:355.01:640.4(477)*

*https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-5(5)-394-401*

**Сосюкіна Єлизавета Олексіївна** магістр кафедри підприємництво та туризм**,** Одеський національний морський університет, м. Одеса, тел.: (095) 040-65-17, https://orcid.org/0009-0008-2506-6256

**Семенов Василій Федорович** доктор економічних наук, професор кафедри підприємництво та туризм, Одеський національний морський університет, м. Одеса, тел.: (067) 489-47-98, https://orcid.org/0000-0003-2963-7438

## РОЛЬ МІЖНАРОДНОГО ТУРИЗМУ У ЗБЕРЕЖЕННІ Й ВІДНОВЛЕННІ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ

**Анотація.** У статті розглянуто вплив війни на споживчу активність і лояльність іноземних туристів до готельного обслуговування в Україні. В умовах війни є необхідність формування всього спектру умов для розвитку міжнародного (в'їзного) туризму, оскільки його наявність пов'язана зі значним потоком іноземних інвестицій в економіку країни. У роботі використано такі методи, як аналіз, синтез, узагальнення. Дослідженняохоплює різні аспекти впливу війни на готельно-ресторанну справу, зокрема зміни в туристичному потоці, споживчій поведінці, соціальні наслідки для персоналу й місцевоїгромади, а також можливості використання технологій та інновацій. Стверджується, що туристична інфраструктура, особливо готельно-ресторанний бізнес, постраждала внаслідок війни, але її відновлення може стати одним із ключових елементів розвитку країни. Доведено важливість ефективної взаємодії і лояльності між в'їзними туристами і персоналом підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Зазначено, що міжнародний туризм потенційно сприятиме економічному відновленню, залученню інвестицій та створенню позитивного іміджу України за кордоном..

Визначено, що для відновлення належного рівня обслуговування іноземних туристів актуальним і необхідним є впровадження стратегій підприємств туристичної інфраструктури й, зокрема, готельно-ресторанного бізнесу, які полягають у структуруванні гостинності в умовах війни на основі певних основних складових, таких як: персонал, сервіс, безпека, атмосфера спокою і тиші, інноваційні технології та якісна послуга (продукт). Продовження досліджень у цьому напрямі може допомогти розробити найбільш оптимальні стратегії обслуговування міжнародних туристів у готелях і ресторанах в умовах війни, що забезпечить стабільність та успішність функціонування підприємств туристичної інфраструктури у непередбачуваних умовах.

**Ключові слова:** міжнародний туризм, війна, вплив війни, готельно-ресторанний бізнес, конфлікт, туристична інфраструктура.

**Sosyukina Yelyzaveta Oleksiivna** Master's Student Department of Entrepreneurship and Tourism, Odesa National Maritime University, Odesa, tel.: (095) 040-65-17, https://orcid.org/0009-0008-2506-6256

**Semenov Vasyl Fedorovych** Doctor of Economic Sciences, Professor Department of Entrepreneurship and Tourism Odesa National Maritime University, Odesa, tel.: (067) 489-47-98**,** https://orcid.org/0000-0003-2963-7438

# POST-WAR RECONSTRUCTION OF TOURISM INFRASTRUCTURE: THE ROLE OF INTERNATIONAL TOURISM IN RESTORING UKRAINE'S HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

**Abstract.** The article examines the impact of the war on the consumer activity and loyalty of foreign tourists toward hotel services in Ukraine. In wartime conditions, it is necessary to create a comprehensive range of conditions for the development of international (inbound) tourism, as its presence is associated with a significant flow of foreign investments into the country's economy. The study employs methods such as analysis, synthesis, and generalization.

The research addresses various aspects of the war's impact on the hotel and restaurant industry, including changes in tourist flows, consumer behavior, social consequences for staff and local communities, as well as opportunities to leverage technologies and innovations. It is argued that the tourism infrastructure, particularly the hotel and restaurant sector, has suffered as a result of the war, but its recovery could become one of the key elements of the country's development. The study highlights the importance of effective interaction and loyalty between inbound tourists and the personnel of hotel and restaurant businesses.

It is noted that international tourism has the potential to contribute to economic recovery, attract investments, and foster a positive image of Ukraine abroad. For restoring an adequate level of service for foreign tourists, the implementation of strategies within the tourism infrastructure, particularly in the hotel and restaurant industry, is deemed relevant and necessary. These strategies should structure hospitality under wartime conditions based on key components such as personnel, service quality, safety, a calm and quiet atmosphere, innovative technologies, and high-quality products and services.

Further research in this area can help develop the most optimal strategies for serving international tourists in hotels and restaurants during wartime, ensuring the stability and success of tourism infrastructure enterprises in unpredictable conditions.

**Keywords**: international tourism, war, impact of war, hotel and restaurant business, conflict, tourism infrastructure.

**Постановка проблеми.** Небажаним чинником функціонування і розвитку суб'єктів сфери туризму, особливо її інфраструктурного сегменту, насамперед, готелів і ресторанів України, наразі є руйнівний вплив війни. У довоєнний період міжнародний туризм був ключовим фактором, що підтримував розвиток готельно-ресторанного бізнесу України. Іноземні туристи забезпечували значну частину прибутків галузі, сприяли підвищенню стандартів обслуговування та стимулювали інвестиції в інфраструктуру. Це заклало основу для подальшого розвитку, яка, на жаль, була суттєво пошкоджена внаслідок початку війни.в лютому 2022 року. Готельно-ресторанний сектор, який раніше активно обслуговував міжнародних і внутрішніх туристів, зазнав значних втрат через руйнування інфраструктури, ризики для безпеки та зміну туристичних пріоритетів

У багатьох регіонах країни діяльність цих суб'єктів практично призупинена, в інших – відбулися значні зменшення обсягів діяльності. І все ж навіть за умов повномасштабної війни, туризм, зокрема його міжнародний сегмент, має потенціал стати важливим чинником економічного відновлення. Міжнародний туризм є потужним драйвером економічного зростання, який відіграє важливу роль у розвитку національних економік і сприяє культурному обміну між країнами. Спираючись на теорію продажів, деякі експерти з розвитку міжнародного туризму говорять, що в процесах відновлення турбізнесу «визначальну роль будуть відігравати такі основні поняття, як впізнаваність і створення лояльності до бренду чи продукту. Впізнаваність України вже є, потрібні умови, щоб наш туристичний продукт став цікавим і затребуваним іноземцями».[1] Згодом, в умовах постконфліктного розвитку туристична інфраструктура та пов'язані з нею галузі, такі як готельно-ресторанний бізнес, будуть

відігравати ключову роль у відновленні довіри іноземних інвесторів та туристів. Існують зразки післявоєнного стану таких країн, як Ізраїль, Чорногорія, Румуні, Грузія, Хорватія де конфлікти дали новий старт відродження і становлення туристичної галузі. Як справедливо наголошує Клайв Халс, «туристичний сектор в постконфліктний період є символом стабілізації та готовності до відкриття світу» [3]. Через це актуальним є дослідження механізмів відновлення туристичних секторів у постконфліктних країнах. У цьому сенсі увага акцентується на тому, що «туризм є найбільш універсальною формою міжнародного бізнесу, яка має здатність досягати навіть найбільш віддалених куточків світу і при цьому може стати потужним засобом залучення інвестицій та створення нових робочих місць навіть у регіонах, які зазнали руйнівного впливу війни[4]. Слушною є думка вчених про те, що «розвиток туризму сприяє розширенню робочих місць, стимулює інфраструктурні проекти, підтримує зростання малого бізнесу в приймаючих громадах»[3] і таким чином «процес розвитку туризму не лише стимулює економіку, а й сприяє зміцненню соціальної згуртованості в громадах, які приймають туристів» [3].Важливим у процесі відновлення туристичної інфраструктури є державно-приватне партнерства та залученні іноземних інвесторів [5]. Водночас Аліса Томасон у своїй праці пропонує інструменти для адаптації інфраструктури до нових вимог міжнародного туризму після кризових ситуацій [3]. Практичне значення вирішення проблеми полягає у розробці стратегій відновлення готельно-ресторанного бізнесу з врахуванням міжнародного досвіду..

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Важливі аспекти проблематики відновлення туризму в умовах постконфліктного середовища та глобальних криз, широко досліджується провідними науковцями. Значний внесок у вивчення цього питання зробили такі автори: Г. Річі та М. Гоцци (2021), які у своїх роботах підкреслили важливість стійкості туристичних систем і використання цифрових технологій для відновлення туризму після кризових ситуацій. Х. Берман (2023) досліджував роль інфраструктурних інвестицій і міжнародних партнерств у підтримці розвитку туристичних регіонів, що постраждали від конфліктів.Р. Д'Емілья (2022) проаналізував внесок міжнародних організацій, таких як UNWTO, у стимулювання міжнародного туризму через фінансування проєктів відновлення туристичної інфраструктури. Ці та інші дослідження акцентують увагу на важливості інтеграції сучасних технологій, створенні нових форматів туристичних послуг і підтримці малого та середнього бізнесу для розвитку туристичних регіонів у пост воєнний період.

**Виклад основного матеріалу.** Після війни очікується відновлення і оновлення матеріальної бази, адаптацію сервісів до сучасних вимог та інтеграцію в міжнародні туристичні потоки. Готельно-ресторанний бізнес має відігравати ключову роль у створенні комфортних умов для гостей, формуванні іміджу країни та залученні інвестицій у туристичну галузь. Отже, готельно-ресторанний бізнес змушений адаптуватися до нових умов, що передбачає зміни в підходах до безпеки, реклами та маркетингу, а також збільшення витрат на забезпечення безпеки клієнтів і персоналу. Реакція готельно-ресторанного бізнесу на війну може мати значний вплив на імідж бренду. Ефективне керівництво кризовими ситуаціями та соціальна відповідальність мають посилити репутацію підприємства. Умови війни вимагають зміни стратегій постачання тавідносин з постачальниками, включаючи пошук нових джерел та зміни в умовах контрактів [6].

Війна суттєво вплинула на туристичний сектор України, завдавши значних збитків у інфраструктурі та посиливши економічні виклики. Однак відновлення цього сектору є можливим завдяки реалізації низки стратегічних заходів, які враховують міжнародний досвід, поточні глобальні тренди та особливості українського ринку.(див.рис.1)

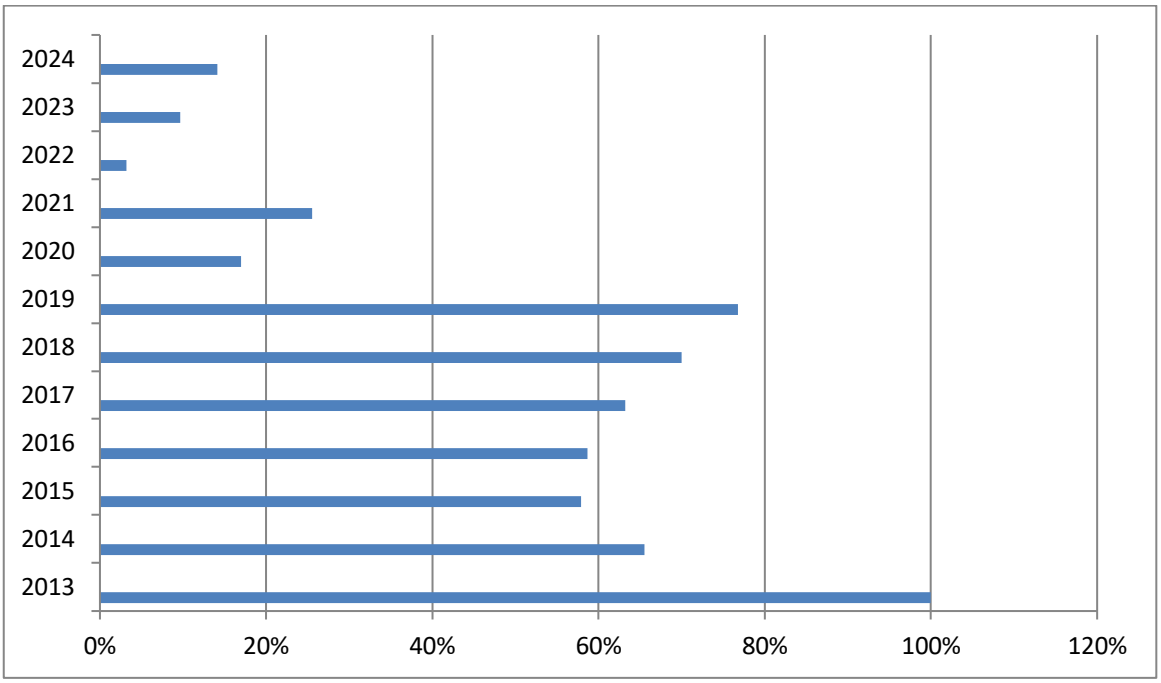



**Рис. 1** Аналіз міжнародного туризму в Україні (2014–2024)

*Джерело: [7]*

На діаграмі (рис.1)добре видно, що різке зменшення міжнародних потоків туристів почалось з 2014 року. Це початок кризи причиною якої стала анексія Криму та початок військового конфлікту на сході України --міжнародний туризм різко скоротився. У 2014 році кількість туристів зменшилася на 34,5% по рівняно з 2013 роком. Україна стала менш привабливою для туристів через непевну безпекову ситуацію. Протягом 2015 і 2016 років ситуація суттєво не змінилася. Туризм продовжував скорочуватись через політичну нестабільність та війну, хоча деякі ознаки відновлення з'явились після лібералізації візової політики для країн ЄС. З 2017 року почалося поступове відновлення міжнародного туризму, що пов'язано з позитивними змінами у внутрішній ситуації (лібералізація візового режиму, зростання рівня безпеки, проведення міжнародних фестивалів та подій). У 2019 році кількість туристів досягла 24 мільйонів, що свідчить про помітне зростання туристичного потоку. 2020 рік — катастрофічний для міжнародного туризму через глобальну пандемію COVID-19. Карантинні обмеження, заборона на міжнародні подорожі, закриття аеропортів та інші обмеження призвели до різкого падіння кількості туристів — лише 5 мільйонів осіб відвідали Україну. У 2021 році, після ослаблення карантинних заходів, туризм почав відновлюватися, хоча й з невеликим зростанням.

Війна 2022 року. Після повномасштабного вторгнення Росії в Україну кількість міжнародних туристів впала до рекордно низьких рівнів. 2022 рік став одним з найскладніших для української туристичної галузі, зменшення туристів становило понад 90%. Часткове відновлення у 2023–2024 роках. 2023 рік показав часткове відновлення, зокрема завдяки підтримці міжнародної спільноти, переміщеним особам і стабілізації ситуації в певних регіонах. Прогноз на 2024 рік показує поступове зростання кількості туристів, незважаючи на стабілізацію ситуації та відновлення інфраструктури.

Міжнародний туризм є важливим сектором економіки України, що значно впливає на розвиток готельно-ресторанного бізнесу та інфраструктури країни. Одним з ключових показників, який відображає економічний вплив туризму, є частка доходів від міжнародного туризму у валовому внутрішньому продукті (ВВП) України. Цей показник дозволяє оцінити роль міжнародного туризму в економічному зростанні, зокрема в таких галузях, як готельний і ресторанний бізнес.

Враховуючи особливості періодів розвитку і спадів у туризмі (наприклад, внаслідок економічних, політичних або природних факторів), частка доходів від міжнародного туризму може змінюватися. Аналіз даних за останні роки дозволяє побачити тенденції зростання або спаду і оцінити, яку роль туризм відіграє в економіці України. Відобразимо частку доходів від міжнародного туризму у валовому внутрішньому продукті (ВВП) України за період з 2014 до 2024 року у таблиці 2. Зазначимо, що ці дані є приблизними, оскільки точні статистичні показники можуть варіюватися в залежності від джерела та методології обчислень.

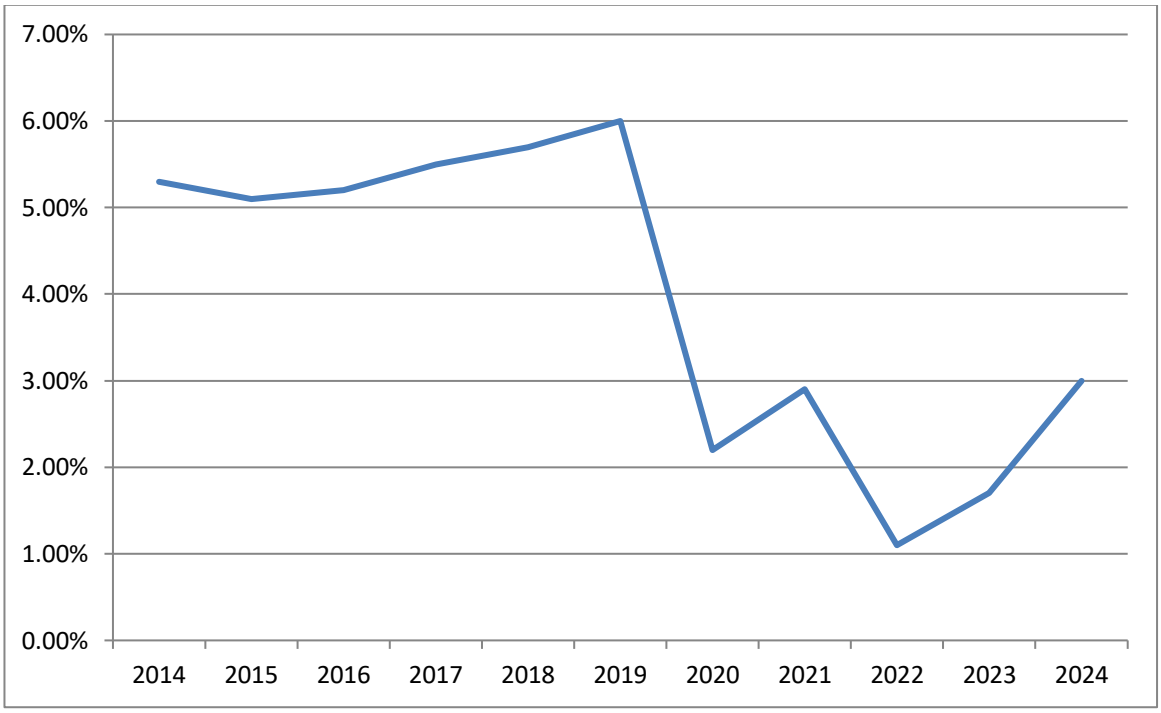



**Рис. 2** Динаміка частки доходів від міжнародного туризму у ВВП України (%)

*Джерело: [7]*

На графіку (рис.2) зображено динаміку частки доходів від міжнародного туризму за 2014-2019 роки.

Пік розвитку туризму відзначився на 2017-2019 роки, особливо завдяки безвізовому режиму з ЄС і популяризації України на міжнародних ринках.

Але у 2020 році ми можемо спостерігати(див.рис.2) зниження частики доходів від туризму. Через пандемія COVID-19 частка доходів від туризму знизилася до мінімуму через закриття кордонів та обмеження подорожей.

Через початку військових дій у 2022 році, ми можемо спостерігати катастрофічне падіння доходів від туризму, оскільки міжнародні туристи фактично припинили подорожі до України.

З поступовим відновленням ситуації у країні у 2023-2024 спостерігається зростання частки доходів від туризму(див.рис.2), але на рівень до 2019 року вийти поки не вдається.

В період з 2014 по 2019 роки частка доходів від міжнародного туризму у ВВП України поступово зростала, що свідчить про значний вплив туризму на економіку країни. Проте у 2020 році, у зв'язку з пандемією COVID-19, цей показник різко знизився, що відображає різке скорочення туристичних потоків. Прогноз на 2024 рік передбачає поступове відновлення цієї частки, що свідчить про перспективи відновлення туризму в Україні після кризи. (Рис.3),

Таке відображення динаміки частки доходів від туризму допомагає оцінити важливість туристичного сектора в економічному контексті та сприяє формуванню стратегій для подальшого розвитку цієї галузі(рис.1.3). Графік наочно демонструє, як війна змінила

туристичну сферу України, водночас підкреслюючи потенціал для відновлення за умов стабілізації ситуації.

Аналіз динаміки туристичних потоків та доходів від туризму в Україні за довоєнний та воєнний періоди свідчить про значні зміни. На рис.3 та рис.4 наведені такі показники: середня кількість туристів у мільйонах, середні витрати одного туриста у доларах США, а також середній дохід від туризму, виражений у мільйонах доларів США. У довоєнний період Україну відвідувало в середньому 14 мільйонів туристів, кожен з яких витрачав близько 665 доларів, що забезпечувало загальний дохід у розмірі 931 мільйона доларів. У воєнний період ці показники суттєво знизилися до 5,5 мільйона туристів, із середніми витратами 622,5 долара, що дало загальний дохід 346 мільйонів доларів.»

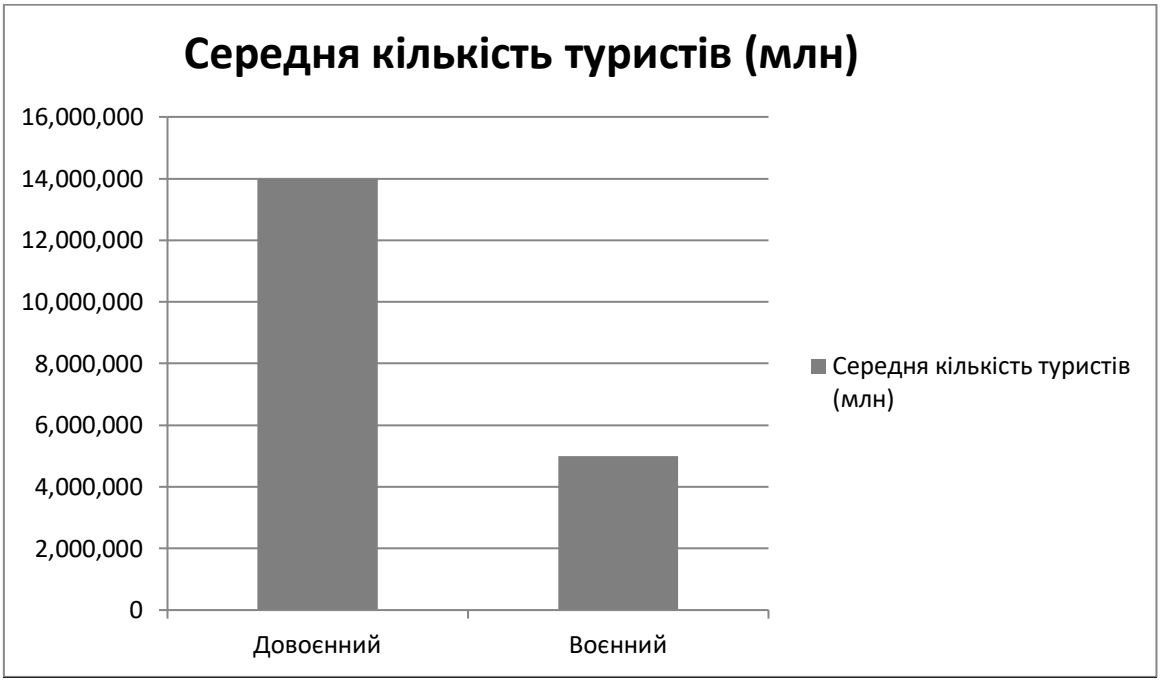



**Рис. 3** Порівняльний аналіз в'їзного туризму за довоєнний і воєнний періоди.
*Джерело: власна розробка автора на основі [8]*

На графіку (див.рис.3) ми можемо спостерігати таку картину: Незважаючи на позитивну динаміку у 2023 році, кількість туристів залишається майже вдвічі меншою, ніж у довоєнний період. Для повного відновлення галузі необхідно розв'язати питання безпеки, інфраструктури та збереження культурної спадщини. Під час війни структура міжнародних туристичних потоків зазнала суттєвих змін. Замість рекреаційного туризму почали домінувати:

- гуманітарний туризм (волонтери, представники міжнародних організацій);
- діловий туризм (переважно у сферах підтримки та відновлення);
- медіа-туризм (журналісти та документалісти).

Порівняємо дохід від туризму у довоєнні і воєнні роки рис.1.4.Для порівняння ми маємо такі показники: у довоєнний період Україну відвідувало в середньому 14 мільйонів туристів, витрати одного туриста складали близько 665 доларів, що забезпечувало загальний дохід у розмірі 931 мільйона доларів. У воєнний період ці показники знизилися до 5,5 мільйона туристів, витрати з одного туриста складають близько 622,5 долара, що дало загальний дохід 346 мільйонів доларів.

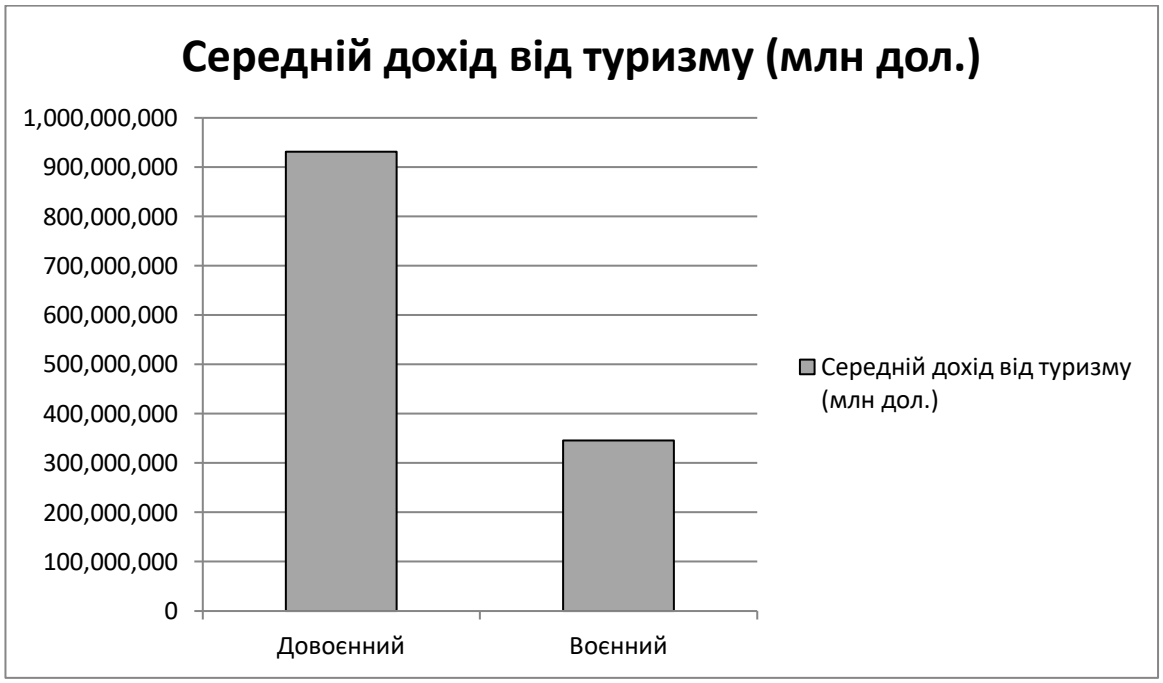



**Рис. 4** Порівняльний аналіз середнього доходу від туризму за довоєнний і воєнний періоди

*Джерело: власна розробка автора на основі [8]*

На графіку (див.рис.4) ми можемо спостерігати, що дохід від в'їзного туризму у воєнний період зменшився майже втричі (346 млн дол. проти 931 млн дол.). Показники в'їзного туризму зазнали серйозного скорочення через пандемію COVID-19, а пізніше — через воєнні дії, які вплинули на привабливість України як туристичного напрямку.

Рекомендації:

- Рестарт туризму: Активно відновлювати туристичну інфраструктуру та популяризувати безпечні регіони для залучення іноземців.
- Маркетинг та партнерства: Співпраця з міжнародними агентствами та кампанії з популяризації України як культурного та еко туристичного напрямку.

**Висновки.** Здійснене наукове дослідження аспектів впливу війни на міжнародний туризм і готельно-ресторанну справу, зокрема змін в туристичному потоці, споживчій поведінці, обслуговуванні , соціальних наслідках для персоналу й місцевоїгромади, а також можливосте використання технологій та інновацій. Війна значно впливає на функціонування міжнародного туризму й готельно-ресторанного бізнесу, зменшує попит через зниження туристичної активності та загальний економічний спад. Водночас, міжнародний туризм як важливий інструмент відновлення має великий потенціал для залучення інвестицій, стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу. а також створення позитивного іміджу країни на міжнародній арені. Відновлення туристичної інфраструктури, зокрема готельно-ресторанного бізнесу, є критично важливим елементом для економічного відродження України після війни.

***Література:***

1. Український туристичний портал: [Електронний ресурс] — Режим доступу: http://www.turkraina.info/news/na_rozvitok_turizmu_v_ukrajini_vidileno_1_m

2. Thomason, A. (2019). TourismAfterCrises: RecoveryandAdaptation [Text]. Tokyo: AsianTourismDevelopment.

3. Apleyard, J. InternationalTourism: A GlobalPerspective. NewYork: XYZ Press, 2015.

4. Smith, G. TourismandEconomicDevelopmentinEmergingMarkets. Cambridge: Academic Publications, 2019.

5. UnitedNationsWorldTourismOrganization (UNWTO). InternationalTourismHighlights. URL: https://www.unwto.org/international-tourism-highlights. (дата звернення: 03.12.2024).

6. Веселовська Т. Вплив війни на реструктуризацію готельно-ресторанних послуг в Україні. Академічні візії. 2024. № 31. С. 1–9. URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1153

7. InterContinentalHotelsGroup (IHG). SustainabilityandGrowthinEmergingMarkets. URL: https://www.ihgplc.com. (дата звернення: 03.12.2024).

8. Дані компаній про готельний ринок [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/41705427

9. Гуменюк, І.П. Міжнародний туризм як чинник економічного зростання: приклад України. Вісник туризму, 2021. № 7, С. 18–26.

10. Пономарьова, С.О. Післявоєнна відбудова туристичної інфраструктури України: сучасний стан і перспективи розвитку. Економіка і суспільство, 2023. № 3, С. 45–58.

***References:***

1. Ukrainian Tourist Portal. (n.d.). Na rozvytok turyzmu v Ukraini vydileno 1 mlrd hrn [Development of tourism in Ukraine allocated 1 billion UAH]. Retrieved from http://www.turkraina.info/news/na_rozvitok_turizmu_v_ukrajini_vidileno_1_m

2. Thomason, A. (2019). Tourism After Crises: Recovery and Adaptation. Tokyo: Asian Tourism Development.

3. Apleyard, J. (2015). International Tourism: A Global Perspective. New York: XYZ Press.

4. Smith, G. (2019). Tourism and Economic Development in Emerging Markets. Cambridge: Academic Publications.

5. United Nations World Tourism Organization (UNWTO). (n.d.). International Tourism Highlights. Retrieved December 3, 2024, from https://www.unwto.org/international-tourism-highlights

6. Veselovska, T. (2024). Vplyv viiny na restrukturyzatsiiu hotelno-restorannykh posluh v Ukraini [The impact of war on the restructuring of hotel and restaurant services in Ukraine]. Akademichni Vizioni, (31), 1–9. Retrieved from https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1153

7. InterContinental Hotels Group (IHG). (n.d.). Sustainability and Growth in Emerging Markets. Retrieved December 3, 2024, from https://www.ihgplc.com

8. Company Data on the Hotel Market. (n.d.). Retrieved from https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/41705427

9. Humenyuk, I. P. (2021). Mizhnarodnyi turyzm yak chynnyk ekonomichnoho zrostannia: Pryklad Ukrainy [International tourism as a factor of economic growth: The case of Ukraine]. Visnyk Turyzmu, (7), 18–26.

10. Ponomaryova, S. O. (2023). Pisliavoienna vidbudova turystychnoyi infrastruktury Ukrainy: Suchasnyi stan i perspektyvy rozvytku [Post-war reconstruction of Ukraine’s tourism infrastructure: Current state and development prospects]. Ekonomika i Suspilstvo, (3), 45–58.

*УДК 336.67*

*https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-5(5)-402-410*

**Фісуненко Павло Анатолійович** доктор економічних наук, доцент, декан економічного факультету, професор кафедри девелопменту нерухомості, фінансів, обліку та маркетингу, ННІ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури» Українського державного університету науки і технологій, м. Дніпро, https://orcid.org/0000-0002-1339-5860

**Морозова Євгенія Петрівна** кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри девелопменту нерухомості, фінансів, обліку та маркетингу, ННІ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури» Українського державного університету науки і технологій, м. Дніпро, https://orcid.org/0000-0001-9421-9537

**Кадук Максим Володимирович** магістрант кафедри девелопменту нерухомості, фінансів, обліку та маркетингу, ННІ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури» Українського державного університету науки і технологій, м. Дніпро

# АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ: ГНОСЕОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ

**Анотація.** Сучасні умови ведення бізнесу на території України зумовлюють характер реалізації трансформаційних економічних перетворень та відтворення глобальної концепції реалізації інноваційних механізмів забезпечення стратегічного розвитку суб'єктів ведення бізнесу. Посилення впливу аспектів глобалізації, підвищення важливості та значущості ролі споживачів, зміна умов функціонування підприємств як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках зумовлюють необхідність пошуку інноваційних основ розвитку маркетингової стратегії, що зумовить підвищення рівня конкурентоспроможності суб'єктів ведення бізнесу та швидкості їх реагування на зміну умов функціонування економічного середовища. Відтак, визначення основоположних цілей діяльності підприємства та окреслення покрокової інструкції щодо їх досягнення у середньо- та довгостроковій перспективах зумовлюють актуальність та необхідність наукового дослідження в рамках означеної тематики. Формування маркетингової стратегії підприємств, особливо в умовах впливу факторів повномасштабного воєнного вторгнення на територію України, зумовлює новатику інструментарію забезпечення ефективності їх функціонування, забезпечуючи реалізацію євроінтеграційних процесів та стратегічного розвитку.

У матеріалах наукового дослідження розкрито перелік основних змін у формуванні маркетингової стратегії підприємства в умовах цифрових трансформаційних перетворень (Блок 1. Зменшення бюджету на рекламу (зовнішня реклама, POS-реклама); Блок 2. Аналіз наявного асортименту продукції (послуг) на підприємстві; Блок 3. Пошук нових ринків збуту продукції (надання послуг); Блок 4. Аналіз підходів менеджменту підприємства до формулювання політики ціноутворення).

У статті представлено перелік основних відмінностей у розумінні економічних категорій «digital-маркетинг» та «інтернет-маркетинг» на підприємстві, зазначено основні недоліки у використанні інструментарію цифрового маркетингу.

**Ключові слова:** маркетингова стратегія, диверсифікація, підприємство, ризик, планування, цифровізація, економіка.

**Fisunenko Pavlo** Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor at the Department of Real Estate Development, Finance, Accounting and Marketing, Educational and Scientific Institute «Prydniprovska State Academy of Civil Engineering and Architecture» Ukrainian State University of Science and Technologies, Dnipro, https://orcid.org/0000-0002-1339-5860

**Morozova Yevheniia** Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the department of Real Estate Development, Finance, Accounting and Marketing, Educational and Scientific Institute «Prydniprovska State Academy of Civil Engineering and Architecture» Ukrainian State University of Science and Technologies, Dnipro, https://orcid.org/0000-0001-9421-9537

**Kaduk Maxym** Graduate Student of the Department of Real Estate Development, Finance, Accounting and Marketing, Educational and Scientific Institute «Prydniprovska State Academy of Civil Engineering and Architecture» Ukrainian State University of Science and Technologies, Dnipro

## ANALYSIS OF THE FEATURES OF THE DEVELOPMENT OF THE MARKETING STRATEGY OF THE ENTERPRISE IN THE CURRENT CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION CHANGES: EPISTEOLOGICAL ASPECTS

**Abstract.** Modern conditions of doing business in Ukraine determine the nature of the implementation of transformational economic transformations and the reproduction of the global concept of implementing innovative mechanisms for ensuring the strategic development of business entities. The strengthening of the influence of globalization aspects, the increasing importance and significance of the role of consumers, changes in the conditions of the functioning of enterprises both in the domestic and foreign markets determine the need to find innovative foundations for the development of a marketing strategy, which will lead to an increase in the level of competitiveness of business entities and the speed of their response to changes in the conditions of the functioning of the economic environment. Therefore, determining the fundamental goals of the enterprise and outlining step-by-step instructions for their achievement in the medium and long term determine the relevance and necessity of scientific research within the framework of the specified topic. The formation of a marketing strategy of enterprises, especially under the influence of factors of a full-scale military invasion of the territory of Ukraine, determines the innovation of the tools for ensuring the effectiveness of their functioning, ensuring the implementation of European integration processes and strategic development.

The materials of the scientific research reveal a list of the main changes in the formation of the marketing strategy of the enterprise in the conditions of digital transformational transformations (Block 1. Reducing the advertising budget (outdoor advertising, POS advertising); Block 2. Analysis of the existing range of products (services) at the enterprise; Block 3. Searching for new markets for products (providing services); Block 4. Analysis of the enterprise management approaches to formulating pricing policy).

The article presents a list of the main differences in the understanding of the economic categories "digital marketing" and "internet marketing" at the enterprise, and identifies the main shortcomings in the use of digital marketing tools.

**Keywords:** marketing strategy, diversification, enterprise, risk, planning, digitalization, economy.

**Проблематика дослідження.** Ринкові відносини в економічній системі України вимагають використовувати тільки нинішні функції управління формуванням асортименту товарів у сфері торгівлі. В наш час сучасні технології, дозволяють слідкувати за всіма новинками, технологіями та інноваціями на ринку і виробник не може відставати від сучасності, бо втрачає прибуток. Маркетингова програма надає змогу правильно налаштувати підприємство на напрямок рішень їх в досконалості, вивчити внутрішній ринок та діяльність конкуренції і передбачити майбутній прибуток та своєчасно розпродати залишки товару, налагодити зв'язки з постачальниками матеріалів на виробництво, пошук нового сегменту ринку, де не має подібних товарів і спробувати увійти на цю територію.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематикою дослідження особливостей формування маркетингової стратегії підприємств займаються багато як вітчизняних, так і

закордонних науковців: Джерелюк Ю.О., Кравчик Ю.В. Петрова І.О., Лойко Є.В., Пономаренко І.О., Павлов К.В., Павлова О.М., Шостак Л.М., Романюк Д.А., Стамат В.М. [1-7].

Проте, враховуючи стрімкий розвиток цифрових трансформаційних перетворень та запровадження інноваційних підходів до формування маркетингової стратегії підприємств в умовах дестабілізації економічного середовища, необхідним є додаткове дослідження даного питання, що обумовило актуальність обраної тематики наукового дослідження.

**Мета статті.** Метою статті є проведення аналізу особливостей розвитку маркетингової стратегії підприємства в сучасних умовах цифрових трансформаційних перетворень.

**Виклад основного матеріалу.** Парадигма становлення стратегічних орієнтирів забезпечення ефективної діяльності суб'єктів ведення бізнесу зумовлює спектр трансформаційних зрушень, що є особливо актуальним в контексті забезпечення відтворення сучасної маркетингової стратегії підприємства. Традиційні механізми формування маркетингових стратегій є неефективними або малоефективними, що ускладнює розуміння засад концептуальних перетворень, важливості та необхідності інноваційного забезпечення маркетингових зрушень та досягнення синергетичного ефекту від компіляції аспектів формування ефективної маркетингової стратегії підприємства з використанням елементів сучасних цифрових трансформаційних перетворень.

Перелік основних змін у формуванні маркетингової стратегії підприємства в умовах цифрових трансформаційних перетворень зображено на рис. 1.

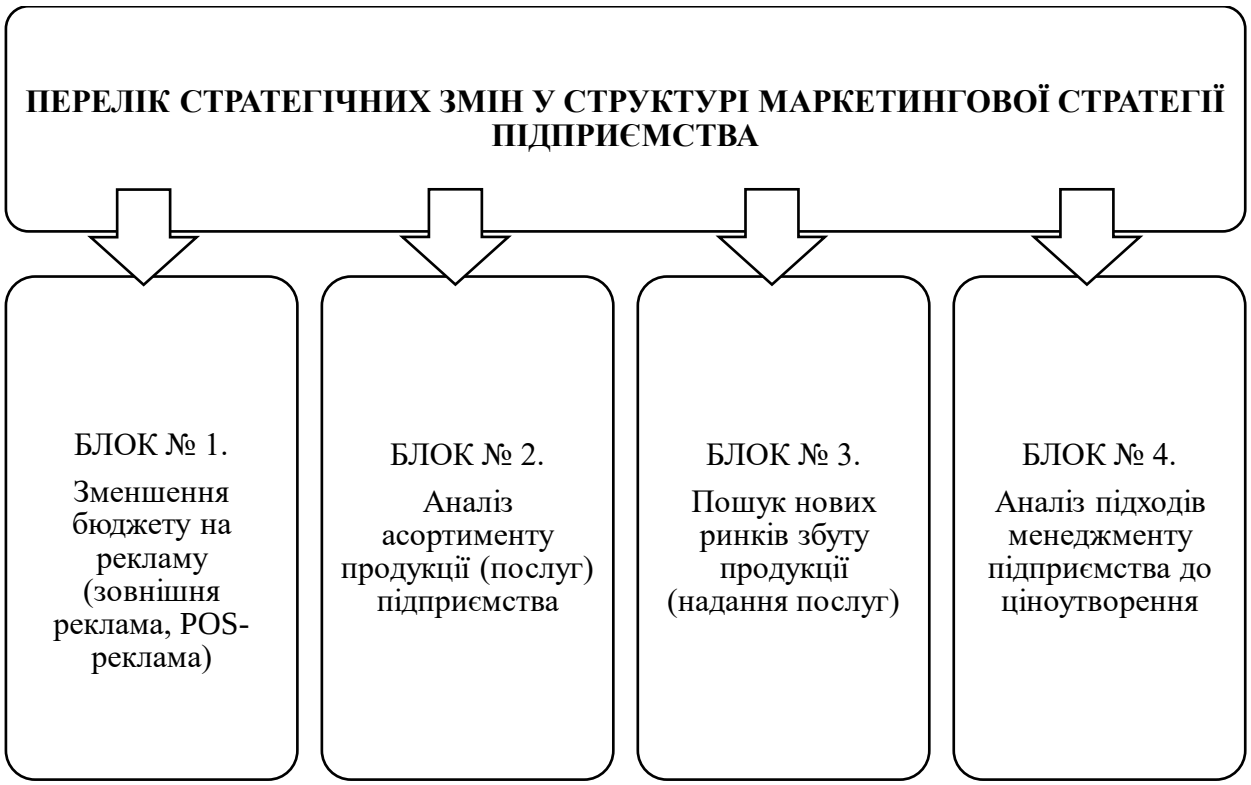



**Рис. 1** Перелік основних змін у формуванні маркетингової стратегії підприємства в умовах цифрових трансформаційних перетворень*

** сформовано авторами на основі [44-48, 50]*

Відтак, означений на рис. 1 перелік основних змін у формуванні маркетингової стратегії підприємства в умовах цифрових трансформаційних перетворень складається з наступних блоків:

- Блок 1. Зменшення бюджету на рекламу (зовнішня реклама, POS-реклама)
- Блок 2. Аналіз наявного асортименту продукції (послуг) на підприємстві

– Блок 3. Пошук нових ринків збуту продукції (надання послуг)
– Блок 4. Аналіз підходів менеджменту підприємства до формулювання політики ціноутворення

Особливо важливим є розуміння відмінностей між такими економічними категоріями, як «digital-маркетинг» та «інтернет-маркетинг», що забезпечує формування парадигми стратегічних рішень в контексті економічних перетворень.

Відмінності у розумінні економічних категорій «digital-маркетинг» та «інтернет-маркетинг» представлено у табл. 1.

*Таблиця 1.*

**Перелік основних відмінностей у розумінні економічних категорій «digital-маркетинг» та «інтернет-маркетинг» на підприємстві**

| Назва відмінності | Характеристика для «digital-маркетингу» | Характеристика для «інтернет-маркетингу» |
|---|---|---|
| Визначення зони впливу на цільову аудиторію, забезпечення співпраці зі стейкхолдерами | Онлайн, офлайн | Онлайн |
| Наявність каналів поширення інформації щодо діяльності підприємства | Всі види інтернет-каналів та цифрових каналів доступу до інформації | Інтернет-канали доступу до інформації |
| Забезпечення просування товарів (послуг) на ринок, інформатизація зацікавлених сторін | Будь-які наявні способи інформатизації та просування товарів (послуг) на ринок | Інтернет-канали просування товарів (послуг) на ринок |

В умовах цифрових трансформаційних перетворень підприємствам необхідно в обов'язковому порядку переглядати способи ведення бізнесу, інформатизації суспільства (зацікавлених сторін) щодо результативності своєї діяльності, всеохоплюючого впливу на суспільне життя та забезпечення економічної стабільності в цілому. Динаміка бізнес-інновацій, в контексті формування маркетингової стратегії підприємства, обумовлює поширення сучасних інноваційних інструментів забезпечення ведення маркетингової діяльності в цілому. Ефективне функціонування підприємства в цифровому середовищі зумовлює необхідність реалізації сучасних підходів в рамках формування ефективної маркетингової стратегії. Варіантами таких підходів можуть бути наступні:

– активізація проведення рекламних кампаній щодо результатів діяльності підприємства, каталогу його товарів (послуг) з метою розширення клієнтської бази підприємства;
– створення електронного каталогу клієнтської бази підприємства з метою оперативного інформування щодо акцій, спеціальних пропозицій та знижок на продукцію (послуги) підприємства;
– використання пошукової оптимізації для формування цифрового контенту підприємства;
– проведення активного пошуку найбільш дієвих способів налагодження контактів з аудиторією підприємства (постачальниками, клієнтами) та інше.

Для пошуку підвищення ефективності управління формуванням асортименту товарів повинен проводитися таким чином:

– моніторинг ринку, торговельної кон'юнктури, прогнозування попиту на товари;
– постійне вивчення ринку використаних матеріалів і пошук всіх потенційних нових постачальників;

– намагатись налагоджувати всі можливі напрямки реалізації матеріалів, поповнювати запас ресурсів;
– проводити різні обмінні операції товарами;
– закупка акційних матеріалів;
– співпрацювати з подібними, але не такими ж підприємствами;
– проведення політики тактичного ціноутворення, яке залежить від попиту та пропозиції товарів;
– оновлювати рекламу товарів;
– застосування прогресивних форм продажу товарів;
– покращення сервісу для покупців;
– використання кредитних ресурсів для розширення комерційної діяльності тощо.

З переходом до вільного ринку, людські інтереси , орієнтації на споживача, різноманітні форми виробництва товарів і торгівлі будуть ускладнюватись, поповнюватися новим змістом і в цьому закономірна діалектика розвитку управління формуванням асортименту в умовах розвитку ринкових відносин.

Для підвищення вдосконалення системи розповсюдження потрібно:
– проводити оновлення асортиментну та знімати деякі застарілі позиції з продажу, фірма більш стане конкурентною на даному ринку, дозволить уникнути значних фінансових, підприємницьких і організаційно-комерційних ризиків. Для цього керівництву підприємства потрібно складати асортиментну політику так, щоб від кожного виду зробленого товару отримувати максимальний ефект як отриманий прибуток так задоволення покупців;
– постійно мати зв'язок з покупцями, вести та оновлювати дані потенційних споживачів. Це може бути метою для управлінського персоналу мати змогу моніторити ринок;
– мати альтернативні джерела постачальників продукції, поповнювати товар на складі. Розширювати площі складів і здавати в оренду, надавати послуги у консультації іншим юридичним фірмам;
– проводити масову рекламну діяльність компанії, давати інформацію для потенційних покупців про асортимент, якість та наявність товару на складі, місце знаходження торгової лавки. Доцільно буде прийняти на роботу маркетолога, для цієї роботи, для підтримування всіх рекламних напрямків. Надавав корисну і цікаву інформацію на телебачення, радіо чи газету;
– оновлювати форми та методи вивчення попиту. Приймати участь у різних виставках, направленні на споживачів виготовленого продукту на видавництві, проводити презентації нового випуску продукту, це дозволить більше дізнатися покупцю з новинкою та можливість придбати на презентації;
– вести бухгалтерсько-статистичний аналіз працівникам підприємства, запровадивши використання ПЕОМ, які дають змогу оптимізувати всі витрати на проведення, зменшить завантаженість роботи;
– розширити напрямки діяльності фірми в межах передбачених статутом, зокрема;
– організувати оптову торгівлю, використовуючи не займані площі компанії.

Правильне управління на сам перед вирішать проблеми керівництва і дасть можливість покращити фінансовий стан, та буду більш конкурентоспроможнім на ринках.

Проте, слід зазначити і недоліки у використанні інструментарію цифрового маркетингу. До них можна віднести [37, 38]:
– низьку органічну видачу;
– сайт у вигляді лендингу;
– відсутність SEO-оптимізації;
– нерегулярне проведення медіа-кампаній та інше.

Для пошуку підвищення ефективності управління формуванням асортименту товарів повинен проводитися таким чином:
– моніторинг ринку, торговельної кон’юнктури, прогнозування попиту на товари;
– постійне вивчення ринку використаних матеріалів і пошук всіх потенційних нових постачальників;

– намагатись налагоджувати всі можливі напрямки реалізації матеріалів, поповнювати запас ресурсів;
– проводити різні обмінні операції товарами;
– закупка акційних матеріалів;
– співпрацювати з подібними, але не такими ж підприємствами на ринку;
– проведення політики тактичного ціноутворення, яке залежить від попиту та пропозиції товарів;
– оновлювати рекламу товарів;
– застосування прогресивних форм продажу товарів;
– покращення сервісу для покупців;
– використання кредитних ресурсів для розширення комерційної діяльності тощо.

З переходом до вільного ринку, людські інтереси, орієнтації на споживача, різноманітні форми виробництва товарів і торгівлі будуть ускладнюватись, поповнюватися новим змістом і в цьому закономірна діалектика розвитку управління формуванням асортименту в умовах розвитку ринкових відносин.

Крім того, необхідним є обов'язкове врахування аспектів впливу дестабілізації економічної ситуації, проблем у сферах політичного та фінансового забезпечення, що формують інформаційний вакуум та перешкоджають інформатизації різних верств суспільства щодо результатів діяльності підприємства, каталогу його продукції (послуг), умов співпраці та інше. Ефективність маркетингової стратегії відтворює інноваційну її характеристику, залучаючи додатковий інвестиційний капітал та забезпечуючи стратегічні орієнтири сталого розвитку.

Етапи формування ефективної маркетингової стратегії підприємства відображено на рис. 2.




**Рис. 2** Етапи формування ефективної маркетингової стратегії підприємства в умовах активних бойових дій на території держави*

** розроблено авторами*

Розглянемо детальніше етапи формування ефективної маркетингової стратегії підприємства в умовах активних бойових дій на території держави:

1. Етап № 1. Проведення глибокого дослідження ринку, аналіз каталогізації продукції (послуг) підприємства полягає у проведенні детальної оцінки впливу негативних факторів повномасштабного воєнного вторгнення на динаміку попиту та пропозиції товарів (послуг) підприємства, характеристику маркетингового середовища ринку, аналізу поведінки реальних та потенційних споживачів, розуміння комплексу їх потреб.
2. Етап № 2. Формування карти позиціонування підприємства на ринку: проведення SWOT та PEST-аналізів стану підприємства, визначення оптимальних методів комунікації з аудиторією, формування конкурентних переваг підприємства на ринку.
3. Етап № 3. Формулювання стратегічних орієнтирів діяльності підприємства характеризується спектром аспектів формування маркетингової стратегії підприємства у довгостроковій перспективі.
4. Етап № 4. Забезпечення ефективного інструментарію адаптивності до зміни умов оточуючого економічного середовища: оцінка ефективності використання сучасних механізмів та інструментарію маркетингової діяльності на підприємстві, оцінка готовності менеджменту підприємства до необхідності швидкого реагування на зміну рівня впливу факторів оточуючого економічного середовища.
5. Етап № 5. Забезпечення формування соціальної відповідальності бізнесу полягає у веденні маркетингової діяльності підприємства з урахуванням особливостей формування етичних норм та принципів ведення бізнесу в умовах активних бойових дій на території держави, забезпечення участі у благодійних акціях, волонтерство.

Від ефективності маркетингової стратегії підприємства, що функціонує в умовах повномасштабного воєнного вторгнення на територію держави, залежить не лише ефективність функціонування безпосереднього суб'єкту ведення бізнесу, а й національної економічної системи в цілому, грунтуючись на засадах всеохоплюючого впливу на механізми забезпечення та реалізації структурних економічних зрушень та цифрових трансформаційних перетворень.

**Висновки.** В контексті розвитку інноваційної економіки можливо сформувати наступні рекомендації:

1. Завжди аналізувати асортимент на підприємствах, за всіма критеріями та побажанням покупців. Вести аналізовану таблицю по рейтингам, типам, сезонам продажу та не задоволених покупців. Нагадувати періодично про свій магазин, акції які проходять, розсиланням смс, чи на електронну адресу.
2. Приділяти увагу сервісу. Вводити нові послуги для покупців, наприклад: робити на замовленні деякі позиції, давати на прокат, ввести картку постійного покупця та надавати бонуси за покупки або приведеного нового покупця, доставка і т.д. Усіх видів послуг покупці не знають і можна зробити дошку оголошень при вході до крамниці. Ні якій можна робити всі оголошення, період акції, нове надходження товару.
3. Постійно займатись рекламою підприємства. Інформаційна реклама повинна даватись не тільки в магазині чи консультантами, але і всюди, відео та радіо міста, журнали та газети, плакати та борди.
4. Перевіряти по всім критеріям персонал при прийомі на роботу, періодично надавати їм підвищити рівень кваліфікації, проходити різноманітні семінари, тренінги. Стимулювати премією за кращого продавця місяця, чи виконання плану.
5. Робити опитування покупців за допомогою анкет (чим задоволений або ні та інші), які послуги бажають отримувати.

Перелічені рекомендації будуть корисними для підприємств і дадуть змогу збільшити продаж товару.

***Література:***

1. Шульга Л.В., Терещенко І.О., Шарлай О.В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8192 (дата звернення: 17.10.2024).
2. Гудзь Ю.Ф., Джерелюк Ю.О., Кравчик Ю.В. Етапи формування маркетингової стратегії підприємства. *Innovation and sustainability*. 2023. № 1. С. 197–203. DOI: https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.197.203
3. Петрова І., Лойко Є. Методичний засади розробки маркетингової стратегії підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК».* 2022. Т. 1. № 65. С. 95–104. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-65-95-104
4. Пономаренко І. Особливості формування маркетингових комунікацій в умовах цифровізації. *Таврійський науковий вісник*. 2021. № 7. С. 91–96.
5. Руденко М., Кирилюк Є., Хуторна М. Цифровізація: маркетингові тренди та платформи реалізації. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету.* 2022. Т. 5–6. № 294-295. С. 80–87. DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2022-5-6-294-295-80-87
6. VRK | ВРК оновлює свій прогноз щодо обсягів рекламного ринку 2023. vrk.org.ua. URL: https://vrk.org.ua/news-events/2023/updated-market-volume-2023.html (дата звернення: 07.11.2024).
7. Павлов К.В., Павлова О.М., Шостак Л.М., Романюк Д.А. Стратегічні напрями нарощення економічного потенціалу підприємства. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія : «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм».* 2021. Вип. 14. С. 90–96.
8. Стамат В.М., Нехайчик Є.Є. Основні тренди маркетингової діяльності: світовий погляд. *Modern Economics.* 2023. № 38. С. 152–157.
9. Матвіїв М. Формування цифрового маркетингу підприємств. *Ефективність державного управління.* 2014. Вип. 41. С. 252–261.
10. Петрова І.Л., Лойко, Є.М. Методичні засади розробки маркетингової стратегії підприємства. Вчені записки університету «КРОК».2022. № 1 (65), 95–104.

***References:***

1. Shulga L.V., Tereshhenko I.O., Sharlaj O.V. (2020). Suchasni marketyngovi strategiyi upravlinnya pidpryyemstvom [Modern marketing strategies of enterprise management]. *Efektyvna ekonomika*. № 9. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8192 (accessed: 17.10.2024).
2. Ghudzj Ju.F., Dzhereljuk Ju.O., Kravchyk Ju.V. (2023). Etapy formuvannja marketynghovoji strateghiji pidpryjemstva [Stages of formation of the marketing strategy of the enterprise]. *Innovation and sustainability*. №. 1. P. 197–203. DOI: https://doi.org/10.31649/ins.2023. 1.197.203
3. Petrova I., Lojko Je. (2022). Metodychnyj zasady rozrobky marketynghovoji strateghiji pidpryjemstva [Methodical approach to developing the enterprise marketing strategy]. *Scientific notes of the University KROK*. Vol. 65. №. 1. P. 95–104. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-65-95-104
4. Ponomarenko I. (2021). Osoblyvosti formuvannja marketynghovykh komunikacij v umovakh cyfrovizaciji [Features of the formation of marketing communications in the context of digitalization]. *Tavrian Scientific Bulletin. series: Economics.* Vol. 7. P. 91–96.
5. Rudenko M., Kyryljuk Je., Khutorna M. (2022). Tsyfrovizatsiia: marketynhovi trendy ta platformy realizatsii [Digitalization: marketing trends and sales platforms]. *Scientific bulletin of the Odessa national economic university.* Vol. 5–6. №. 294–295. P. 80–87. DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2022-5-6-294-295-80-87
6. The VRK updates its forecast for the advertising market in 2023. URL: https://vrk.org.ua/newsevents/2023/updated-market-volume-2023.html (accessed: 07.11.2024).
7. Pavlov K.V., Pavlova O.M., Shostak L.M., Romaniuk D.A. (2021). Stratehichni napriamy naroshchennia ekonomichnoho potentsialu pidpryiemstva [Strategic directions of increasing the economic potential of the enterprise]. *Visnyk Kharkivskoho natsion-alnoho universytetu imeni V. N. Karazina. Seriia: «Mizhnarodni vidnosyny. Ekonomika. Krainoznavstvo. Turyzm»*. Vol. 14. P. 90–96. (in Ukrainian)

8. Stamat V.M., Nekhaichyk Ye.Ye. (2023). Osnovni trendy marketynhovoi diialnosti: svitovyi pohliad [The main trends of marketing activity: a global view]. *Modern Economics*. 38. P. 152–157. (in Ukrainian)

9. Matviiv M. (2014). Formuvannia tsyfrovoho marketynhu pidpryiemstv [Formation of digital marketing of enterprises]. *Efektyvnist derzhavnoho upravlinnia.* Vol. 41. P. 252–261. (in Ukrainian)

10. Petrova, I.L. & Loiko, Ye.M. (2022). Metodychni zasady rozrobky marketynhovoi stratehii pidpryiemstva [Methodical principles of development of the marketing strategy of the enterprise]. Vcheni zapysky universytetu «KROK», № 1, vol. (65), pp. 95–104. (in Ukrainian).

# РОЗДІЛ «Публічне управління та адміністрування»

*UDC 352/354*

*https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-5(5)-411-419*

**Zhuk Olha Ivanivna** Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Public Management and Administration, Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, Ivano-Frankivsk, https://orcid.org/0000-0001-8519-5529

**Hoi Nataliia Vasylivna** Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Public Management and Administration, Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, Ivano-Frankivsk, http://orcid.org/0000-0001-7293-6527

**Drabchuk Nataliia Yuriivna** Doctor of Philosophy (Ph.D.), Assistant of the Department of Public Management and Administration, Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, Ivano-Frankivsk, https://orcid.org/0000-0001-5965-9959

**Dudkevych Vasyl Illich** Doctor of Philosophy (Ph.D.), Assistant of the Department of Public Management and Administration, Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, Ivano-Frankivsk, https://orcid.org/0000-0002-2850-2059

## STRATEGY FOR HUMAN POTENTIAL DEVELOPMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION: A PATH TO EFFICIENCY, INNOVATION, AND SUSTAINABLE TERRITORIAL DEVELOPMENT

**Abstract.** The article presents a comprehensive study on the development of a human potential strategy in public administration organizations, aiming to enhance their efficiency, competitiveness, and adaptability to modern socio-economic changes. Key aspects of strategy formulation are examined, with particular emphasis on the development of employees' professional competencies, motivational mechanisms, and systems for training and career advancement. The importance of optimizing human potential management is highlighted, including flexible work arrangements and balancing professional and personal interests, which positively influence the overall productivity of organizations. The authors analyze methods and tools for assessing employee competencies to ensure effective human resource management. The role of corporate culture, a healthy social-psychological climate within teams, and initiatives to boost employee loyalty − fostering greater engagement in achieving strategic public administration goals − is also specifically addressed.

The article highlights the significance of mentoring and coaching as essential tools for developing human potential. Specifically, it explores the role of strategic knowledge management in enhancing organizational efficiency, enabling organizations to optimize operations and improve their responsiveness to changes in internal and external environments. The study evaluates how human resource development strategies help public organizations adapt effectively to ongoing reforms and rapidly shifting socio-economic conditions. It identifies that a comprehensive approach to shaping human resource development strategies is a key factor in ensuring sustainable territorial development amid contemporary challenges. The article provides practical insights for enhancing strategic human resource management in the public sector, which is undergoing reforms across various levels of governance.

**Keywords:** human potential, public sphere, communications, innovations, efficiency, digitalization, analytics, management decisions, sustainable development, authorities, public administration.

**Жук Ольга Іванівна** кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, м. Івано-Франківськ, https://orcid.org/0000-0001-8519-5529

**Гой Наталія Василівна** кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, м. Івано-Франківськ, http://orcid.org/0000-0001-7293-6527

**Драбчук Наталія Юріївна** доктор філософії (Ph.D.), асистент кафедри публічного управління та адміністрування, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, м. Івано-Франківськ, https://orcid.org/0000-0001-5965-9959

**Дудкевич Василь Ілліч** доктор філософії (Ph.D.), асистент кафедри публічного управління та адміністрування, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, м. Івано-Франківськ, https://orcid.org/0000-0002-2850-2059

## СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: ШЛЯХ ДО ЕФЕКТИВНОСТІ, ІННОВАЦІЙ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ

**Анотація.** У статті здійснено всебічне дослідження формування стратегії розвитку людського потенціалу в організаціях публічного управління з метою підвищення їхньої ефективності, конкурентоспроможності та здатності до адаптації до умов сучасних соціально-економічних змін. Розглянуто ключові аспекти формування стратегії, серед яких особливу увагу приділено розвитку професійних компетенцій працівників, мотиваційним механізмам, системам навчання та кар'єрного зростання. Досліджено значення оптимізації управління людським потенціалом, включаючи гнучкі форми роботи, баланс між професійними та особистими інтересами працівників, що мають позитивний вплив на загальну продуктивність організації. Авторами проаналізовано методи та інструменти оцінки компетенцій співробітників, що дозволяють забезпечити ефективне управління персоналом. Окремо розглянуто роль корпоративної культури, здорового соціально-психологічного клімату в колективі, а також заходи щодо підвищення лояльності працівників, що сприяють їхній більшій залученості до реалізації стратегічних цілей розвитку публічного управління.

У статті акцентується увага на важливості менторства та коучингу як інструментів розвитку людського потенціалу. Зокрема, розглянуто вплив стратегічного управління знаннями на підвищення ефективності організацій, що дозволяє оптимізувати роботу та підвищити їх здатність швидко реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Оцінено, яким чином стратегії розвитку людських ресурсів дозволяють публічним організаціям ефективно адаптуватися до постійних реформ і швидко мінливих умов соціально-економічного розвитку. Виявлено, що комплексний підхід до формування стратегії розвитку людського потенціалу є важливим елементом для забезпечення сталого розвитку територій в умовах сучасних викликів. Стаття має практичне значення для вдосконалення стратегічного управління людськими ресурсами в публічній сфері, що здійснюють реформування на різних рівнях управління.

**Ключові слова:** людський потенціал, публічна сфера, комунікації, інновації, ефективність, цифровізація, аналітика, управлінські рішення, сталий розвиток, органи влади, публічне управління.

**Statement of the Problem.** In the contemporary context of public administration development, a strategy for developing the human potential of public authority employees is a vital tool for ensuring organizational efficiency and achieving high performance. Human potential serves as the primary resource determining organizations' ability to adapt to changes and fulfill public functions. However,

despite the clear importance of such a strategy, the public sector demonstrates a low level of systematic approach to staff development, which significantly undermines organizational performance.

One of the key challenges is the absence of a coordinated process for planning and implementing initiatives aimed at enhancing employee qualifications, developing professional skills, and fostering career growth. Additionally, there are obstacles in ensuring access to modern training resources and integrating new technologies into work processes. Considering the pressing need for the professionalization of the civil service, it is essential to design a comprehensive human potential development strategy. This strategy should encompass stages such as needs assessment, training, career planning, motivation, and support for the individual development of employees.

Meanwhile, public administration bodies face the necessity of addressing rapid changes in the field of public administration, such as digitalization, shifts in the socio-economic environment, and the growing demand for flexible work arrangements. It is equally important not only to ensure professional training but also to foster a supportive social and psychological climate within organizations, enabling employees to develop leadership and communication skills.

Consequently, there is a pressing need to design an effective human potential development strategy that aligns both with the individual needs of employees and the strategic objectives of public administration organizations in a context of constant change.

**Analysis of Recent Research and Publications.** The analysis of recent studies on the formation of a strategy for human potential development in public administration is grounded in the works of scholars such as K. Bodnar, L. Ivashova, M. Ivashov, O. Lutsenko, O. Kovaleva, T. Kopyl-Filatova, K. Komarova, L. Krupyak, I. Krupyak, M. Slonevskyi, and N. Shevchenko. These researchers highlight that an effective strategy for developing human potential is essential for the successful performance of any organization, particularly in the field of public administration.

Furthermore, studying the development of human potential in public administration is of paramount importance, as effective governance in the public sphere has become increasingly relevant amidst ongoing changes in Ukraine's socio-economic landscape. In light of contemporary challenges, especially during the nation's recovery period following the war, it is imperative to implement strategies focused on enhancing professional competencies, advancing workforce qualifications, and integrating innovative approaches into the operations of public authorities.

**The aim of the article** is to develop a strategy for the development of human potential in public sector professionals, which contributes to enhancing their professional qualifications, motivation, and ability to adapt to changes in the management environment.

**Summary of the main material.** The formation of a human potential development strategy is an essential component of the successful functioning of any organization. An effective strategy not only fosters the development of individual skills and knowledge of employees but also influences their motivation, commitment, and ability to adapt to changes in the management environment. Providing access to training, career planning, mentoring, and reward systems helps maintain high levels of employee performance and satisfaction. Moreover, a human potential development strategy is crucial for ensuring an organization's long-term competitive advantage, as competent and motivated personnel determine the success and adaptability of an organization in the face of continuous changes.

The human potential development strategy is a structured and implemented program, a professional plan that addresses the needs of both the employee and the organization. Professional development is focused on the realization of specialists as individuals [9]. Furthermore, the pursuit of self-education and self-improvement plays a vital role in the development of human potential, facilitating the expansion of the employee's knowledge, creative abilities, and the formation of an individual career trajectory.

The following elements are important for the development of human potential among public sector professionals:

1) familiarization with and adoption of best practices through attending various training sessions and studying scientific works, which allow for a deeper understanding of the patterns of professional activity in a specific field;

2) continuous study of contemporary literature and innovative methodologies, familiarization with legislative acts regulating the employee's area of work. Meetings with innovators, participation in various forums or conferences provide opportunities to exchange experiences and introduce new ideas into professional practice;

3) systematic analysis of specialized press and various media resources enables quick adaptation to changes within a specific field. This is a crucial tool for employees to stay informed about new trends.

An employee human capital development strategy is a systematic and goal-oriented approach to supporting and developing the abilities, skills, and knowledge of employees within an organization [2]. It encompasses a variety of initiatives such as education, training, career development, mentoring, and incentive and reward systems. The aim of this strategy is not only to enhance the professional qualifications of employees but also to create conditions for personal growth and make a significant contribution to the achievement of the organization's objectives.

Let us formulate a strategy for the development of human potential in public administration in Table 1.

*Table 1.*

**Strategy for the development of human potential in the field of public administration***

| № | Stage | Activities |
|---|---|---|
| 1. | Needs assessment. | 1. Conduct a competency audit of employees.<br>2. Survey employees to determine their personal and professional goals. |
| 2. | Training and development | 1. Implement regular training programs and workshops.<br>2. Provide access to online resources for self-learning. |
| 3. | Career management | 1. Establish a career management system and develop career plans.<br>2. Hold regular discussions with management regarding goals and development paths. |
| 4. | Motivation and reward | 1. Implement a system of motivational bonuses and incentives.<br>2. Create a system for recognizing employees' achievements and successes. |
| 5. | Mentoring and coaching | 1. Develop a mentoring program for new employees.<br>2. Organize coaching sessions for personal and professional growth. |
| 6. | Talent management | 1. Identify key talents and develop individual development plans.<br>2. Provide opportunities for talent transfer between different projects. |
| 7. | Flexible work arrangements | 1. Establish flexible working hours and opportunities for remote work.<br>2. Develop a system for sharing experiences and collaboration in a distributed workflow. |
| 8. | Effectiveness assessment | 1. Conduct regular assessments of employee development and satisfaction.<br>2. Analyze results and adjust the development strategy accordingly. |

**Source: authors' own development.*

Let us examine each stage of the strategy in more detail.

1. An audit of employee competencies is a systematic assessment and analysis of the knowledge, skills, training, and professional experience that employees bring to the job or acquire during their employment. This process may include the following stages:

1) Identification of key competencies – this involves determining the competencies necessary for successful performance within the organization.

2) Development of assessment criteria – this involves creating the criteria by which employees' competencies will be evaluated. These may include testing, questionnaires, work observations, etc. [7].

3) Data collection – this step involves gathering data related to employees' competencies through interviews, questionnaires, and special assessments.

4) Analysis and evaluation – this stage involves determining the employees' level of competence by comparing their knowledge and skills with the requirements of their professional duties.

5) Report and recommendations – this step involves preparing a report that outlines the strengths and weaknesses of employees' competencies. It also includes providing recommendations for further development and improvement.

6) Development of individual development plans – this involves creating personalized development plans for employees aimed at enhancing their competencies.

7) Implementation and monitoring – this step includes executing the development plans and tracking progress. Regular competency audits should also be conducted to account for changes in the organization's needs and labor market trends.

In order to assess the needs for human potential development, each employee must conduct a personal SWOT analysis to identify their strengths, weaknesses, existing opportunities, and threats to their development [3]. An employee should cultivate an internal drive for continuous self-improvement and professional growth, which forms the foundation for achieving high levels of professionalism. A personal SWOT analysis helps the employee in self-determination, career planning, and preparation for challenges, which not only promotes personal development but also contributes to success and stability in their professional activities. The structure of the SWOT analysis for specialists in the public sector is presented in Table 2.

*Table 2.*

**SWOT analysis structure for specialists in the public sector**

| **Strengths** | **Weaknesses** |
|---|---|
| 1. Professional skills and expertise possessed by the employee.<br>2. Work efficiency and achievement of set goals.<br>3. Communication skills and ability to collaborate effectively in a team.<br>4. Initiative and decision-making abilities. | 1. Skills that need improvement or updating.<br>2. Lack of certain technical knowledge or skills.<br>3. Difficulties in time management or organizing workflow.<br>4. Opportunities for self-development and learning new things. |
| **Opportunities** | **Threats** |
| 1. Participation in training programs and workshops to enhance skills.<br>2. Development in new areas that align with current needs.<br>3. Opportunities for leadership roles or involvement in projects.<br>4. Expanding networks and opportunities for mentoring. | 1. Technological changes that may affect skill requirements.<br>2. Competition and the risk of job loss.<br>3. Economic or organizational changes that could impact stability.<br>4. Lack of development opportunities at the current workplace. |

**Source: authors' own development.*

After conducting a SWOT analysis, professionals are encouraged to develop an individual development plan that takes into account their strengths, improves weaknesses, utilizes opportunities, and minimizes threats. This plan may include training, participation in projects, mentoring, and other activities aimed at personal and professional development.

2. Training and Development. The development of personal and professional skills of public administration employees can be carried out both within the organization and externally, through

participation in various trainings, forums, and conferences. An important component of employee development is internships and continuing education [4].

Moreover, various online platforms for employee training and professional development are quite popular today, and they are also utilized by government officials. Among them, we can highlight the following:

1) Prometheus, the largest Ukrainian online course platform, which was established in 2014. This platform offers a catalog of both paid and free courses on various topics, such as English, business, personal development, project management, social sciences, and more [14];

2) Coursera is a platform created by Stanford University professors and is an educational project headquartered in the United States. This web portal offers free online courses from leading American universities in various fields, such as management, personal development, information technology, language learning, and more. All video lectures are in English, but most of them include subtitles in various languages, including Ukrainian [13];

3) EdEra (Education Era) is a Ukrainian educational project aimed at improving the quality of education in Ukraine and ensuring its accessibility and relevance within the global educational context [15], among others.

3. Career management. An employee's professional path is an essential component of their personal development strategy. It is based on personal growth, active self-improvement in their field, and requires hard work and the achievement of tangible results. An employee's attitude toward their profession is regarded as a special life calling.

Career planning is an integral part of an employee's personal and professional development strategy. Clearly defined career goals serve as a source of motivation and provide a higher level of job satisfaction. Employees who plan their careers have better opportunities for personal and professional growth, effective adaptation to change, and increased competitiveness in the labor market. Furthermore, career planning fosters a work-life balance, promoting the employee's health and overall well-being.

4. Motivation and reward. Motivation and a reward system based on the outcomes of training and professional development are key components of a successful HR management strategy. Motivation, by setting the employee's personal and professional goals, encourages active participation in training programs and professional development processes. The reward system, including financial bonuses, praise, career opportunities, and forms of recognition, acts as a catalyst for high performance and supports the professional growth of public sector employees. By providing a transparent and fair reward mechanism, organizations motivate employees towards self-improvement, which in turn elevates the overall skill level of the staff and strengthens their engagement in achieving the organization's shared goals.

Improving an employee's qualifications is recognized as a key factor affecting their remuneration in several ways. First, the growth in qualifications enhances the employee's efficiency and productivity, which the employer may view as a valuable contribution to the organization's development. The second aspect is the expansion of competencies, enabling the employee to handle more tasks and take on additional responsibilities, which, in turn, increases their value to the organization.

5. Mentoring and coaching. Implementing mentorship and coaching for employees in the public sector can be an important direction for developing their professional potential and preparing qualified leaders. The main stages for the successful implementation of these practices are:

1) needs analysis – assessing employees' needs and determining their interest in interacting with mentors or coaches;

2) development of structured mentorship and coaching programs that take into account the specifics of business schools. defining specific goals, tasks, and discussion topics;

3) selection of mentors and coaches – choosing experienced and qualified mentors and coaches who can share their knowledge and assist in employees' career development;

4) establishing formats for interaction – creating a system of regular meetings between mentors, coaches, and employees. these can be individual consultations or group sessions;

5) collection and evaluation of feedback on the training;

6) creating a culture of development – encouraging a culture of continuous development in the organization, where employees view mentorship and coaching initiatives as an important element of their professional growth.

The implementation of mentorship and coaching can not only improve employees' skills and knowledge but also contribute to the development of a strong team spirit and effective leadership within public institutions.

6. Talent Management. Talent management in public institutions is a dynamic process aimed at ensuring the optimal use and development of individual employee talents to achieve the organization's strategic goals.

7. Flexible work arrangements. The implementation of flexible work arrangements in public administration can improve efficiency, employee engagement, and contribute to innovative development. Below are some flexible work arrangements that can be used in government institutions:

1) remote work – allows public administration employees to perform their duties from any location, which is especially important for government officials and administrators who can work from home or other locations outside government offices;

2) flexible work schedule – enables employees to adjust their working hours according to personal needs and circumstances, which can increase job satisfaction and work-life balance;

3) teamwork – encouraging participation in teams where employees can combine their skills to solve specific tasks and problems;

4) autonomy and self-organization – promoting independence and responsibility among employees for their work, allowing them to solve tasks and manage their own projects;

5) promoting innovation – involving employees in the development and implementation of new methods, technologies, and approaches in the work process [6].

8. Effectiveness assessment, which involves regular analysis of the development and job satisfaction of employees in the public administration sector. This assessment is carried out to study the results of activities and make adjustments to the strategy of functioning and development of government agencies.

Thus, an effective strategy for the development of human potential among administrative sector employees is aimed at creating favorable conditions for their continuous professional growth, skill enhancement, and active involvement in achieving the strategic goals of public institutions.

**Conclusions.** The development of human potential in the field of public administration is a crucial factor in enhancing the effectiveness of organizations and achieving their strategic goals. A comprehensive personnel development strategy, which includes training, career planning, mentoring, flexible work arrangements, and motivation systems, promotes both professional and personal growth, adaptability to change, and readiness for innovation. Self-education and continuous improvement tools contribute to competency enhancement, which forms the foundation for stable development and the competitiveness of organizations. Therefore, effective management of human potential becomes the key to success in building a resilient and high-performing public administration system.

***References:***

1. Akimov O.O. (2019). Osnovni pryntsypy derzhavno-upravlinskoi diialnosti u systemoheneznii dynamitsi [The main principles of public administration in the systemogenesis dynamics]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok - Public administration: improvement and development,* № 12. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1571 (date of application: 12/02/2024) [in Ukrainian].

2. Boryshkevych I.I., Hoi N.V., Zhuk O.I. (2024). Teoretychni zasady upravlinnia rozvytkom personalu kompanii [Theoretical principles of company personnel development management]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu -The actual problems of regional economy development,* № 20, 31-40 [in Ukrainian].

3. Boryshkevych I.I., Hoi N.V., Zhuk O.I. (2024). Teoretychni osnovy upravlinskoho potentsialu kerivnyka u sferi okhorony zdorovia [Theoretical foundations of the manager's managerial potential in the field of health care]. *Investytsii: praktyka ta dosvid - Investments: practice and experience,* № 1, 67-72 [in Ukrainian].

4. Hoi N., Zhuk O., Basarab V. (2021). Model upravlinnia systemoiu motyvatsii personalu v zakladakh osvity [Personnel motivation system management model ineducational institutions]. *Osvitni obrii - Educational Horizons,* № 2, 56-61 [in Ukrainian].

5. Hryshchuk A.B. (2021). Pryntsyp profesionalizmu v derzhavnii sluzhbi [Principle of professionalism in civil service]. *Naukovyi Visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho universytetu - Uzhhorod National University Herald,* 65, 227-232 [in Ukrainian].

6. Drabchuk N.Iu. (2023). Udoskonalennia ekonomichnoho mekhanizmu vykorystannia zemelnykh resursiv u silskohospodarskykh pidpryiemstvakh [Improvement of the economic mechanism of use of land resources in agricultural enterprisES]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii - Scientific innovations and advanced technologies,* № 10 (24), 421-429 [in Ukrainian].

7. Komarova K.V. (2020). Modeli formuvannia ta rozvytku profesiinoi kompetentnosti derzhavnykh sluzhbovtsiv ta posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia [Models of formation and development of professional competence of civil servants and public servants of local government]. *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia - Public Administration and Local Government*, № 2 (45), 184-195 [in Ukrainian].

8. Kopyl-Filatova T. (2024).Osnovni napriamy ta pryntsypy profesiinoi pidhotovky derzhavnykh sluzhbovtsiv [Main directions and principles of professional training of civil servants]. *Vyshcha osvita Ukrainy - Higher Education of Ukraine,* № 1, 113-121 [in Ukrainian].

9. Lutsenko O.Ye. (2023). Pravove rehuliuvannia profesiinoho rozvytku derzhavnykh sluzhbovtsiv [Legal regulation of professional development of civil servants]. *Naukovyi Visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho universytetu - Uzhhorod National University Herald,* № 75 (3), 41-46 [in Ukrainian].

10. On the approval of the plan of measures for the development of the system of professional training of civil servants, heads of local state administrations, their first deputies and deputies, officials of local self-government and deputies of local councils until 2027: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 27.12.2023 № 1206 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1206-2023-%D1%80#Text (date of application: 12/05/2024) [in Ukrainian].

11. On the approval of the plan of measures for the implementation of the Concept of reforming the professional training system of civil servants, heads of local state administrations, their first deputies and deputies, officials of local self-government and deputies of local councils: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 05.10.2018. №. 342-r (with changes and additions) (date of application: 12/05/2024) [in Ukrainian].

12. On service in local self-government bodies: Law of Ukraine dated May 2, 2023 №. 3077-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text (date of application: 12/04/2024) [in Ukrainian].

13. Website of the «Coursera» platform URL: https://www.coursera.org/ (date of application: 12/04/2024).

14. Website of the Ukrainian public project of mass open online courses «Prometheus» URL: https://prometheus.org.ua/ (date of application: 12/03/2024).

15. Website of the Ukrainian educational project «EdEra» URL: https://ed-era.com/ (date of application: 12/04/2024).

***Література:***

1. Акімов О.О. Основні принципи державно-управлінської діяльності у системо-генезній динаміці. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2019. № 12. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1571 (дата звернення: 02.12.2024).

2. Боришкевич І.І., Гой Н.В., Жук О.І. Теоретичні засади управління розвитком персоналу компанії. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2024. № 20. Т.2 С. 31-40.

3. Боришкевич І.І., Гой Н.В., Жук О.І. Теоретичні основи управлінського потенціалу керівника у сфері охорони здоров'я. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 1. С. 67-72.

4. Гой Н., Жук О., Басараб В. Модель управління системою мотивації персоналу в закладах освіти. *Освітні обрії.* 2021. № 2 Том 53. С. 56-61.

5. Грищук А.Б. Принцип професіоналізму в державній службі. *Науковий Вісник Ужгородського Національного університету*. 2021. № 65. С. 227-232.

6. Драбчук Н.Ю. Удосконалення економічного механізму використання земельних ресурсів у сільськогосподарських підприємствах. *Наукові інновації та передові технології.* 2023. № 10(24). С. 421-429.

7. Комарова К.В. Моделі формування та розвитку професійної компетентності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2020. № 2 (45). С. 184-195.

8. Копил-Філатова Т. Основні напрями та принципи професійної підготовки державних службовців. *Вища освіта України.* 2024. № 1. С. 113-121.

9. Луценко О.Є. Правове регулювання професійного розвитку державних службовців. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2023. № 75 (3). С. 41-46.

10. Про затвердження плану заходів з розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад до 2027 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27.12.2023 р. № 1206-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1206-2023-%D1%80#Text (дата звернення: 05.12.2024).

11. Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10.05.2018 р. № 342-р (зі змінами та доповненнями). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/342-2018-%D1%80#Text (дата звернення: 05.12.2024).

12. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 02.05.2023 р. № 3077-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text (дата звернення: 04.12.2024).

13. Сайт платформи «Coursera» URL: https://www.coursera.org/ (дата звернення: 04.12.2024).

14. Сайт українського громадського проєкту масових відкритих онлайн-курсів «Prometheus». URL: https://prometheus.org.ua/ (дата звернення: 03.12.2024).

15. Сайт українського освітнього проєкту «EdEra» URL: https://ed-era.com/ (дата звернення: 04.12.2024).

*УДК: 351:331.556.4*

*https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-5(5)-420-429*

**Гавкалова Наталія Леонідівна** доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри публічного управління та економічної політики, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, м. Харків, тел.: (050) 622 61 48, https://orcid.org/0000-0003-1208-9607

**Терещенко Діна Акрамівна** доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри соціології і публічного управління, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», https://orcid.org/0000-0003-0633-0097

# РОЛЬ КОРПОРАТИЗОВАНИХ ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВ У ЗАЛУЧЕННІ КВАЛІФІКОВАНИХ ІММІГРАНТІВ: ДОСВІД КРАЇН СХІДНОЇ ЄВРОПИ ДЛЯ ПОТРЕБ УКРАЇНИ

**Анотація**: Стаття досліджує роль корпоратизованих державних підприємств у залученні висококваліфікованих мігрантів в Україні та країнах Східної Європи. Автори аналізують успішні практики та прогалини у публічному управлінні цими процесами. Метою статті є обґрунтування напрямів удосконалення механізмів публічного регулювання залучення кваліфікованих іммігрантів через корпоратизовані державні підприємства України на основі вивчення досвіду країн Східної Європи. Використовуючи порівняльний підхід, у статті систематизовано ключові інституційні бар'єри для ефективного рекрутингу іноземців держкомпаніями: недосконаліть міграційного законодавства, низька якість корпоративного управління, обмежена прозорість, застарілі HR-підходи, слабка міжвідомча координація. Автори доводять, що подолання цих перешкод вимагає комплексної модернізації регуляторних механізмів, управлінської культури та бізнес-процесів держпідприємств за кращими світовими взірцями. Україна може використати потенціал корпоратизованих держкомпаній як «магнітів» для залучення глобальних талантів, що прискорить післявоєнне відновлення. Але це вимагає політичної волі для подолання інституційних дисфункцій та зміни застарілих моделей управління. Обґрунтовано, що успішне залучення міжнародних талантів корпоратизованими держпідприємствами вимагає фундаментальної зміни управлінської парадигми - від бюрократичного до підприємницького мислення, від ієрархічних структур до мережевих екосистем. Доведено стратегічну важливість використання потенціалу держкомпаній для цілеспрямованого «зворотного рекрутингу» українських та іноземних професіоналів у контексті подолання дефіциту кваліфікованих кадрів та прискорення повоєнного відновлення економіки. Результати дослідження мають практичне значення для удосконалення механізмів публічного регулювання міграційних процесів та реформування корпоративного управління в державному секторі України.

**Ключові слова**: державні підприємства, корпоратизація, висококваліфікована робоча сила, імміграційна політика, механізм публічного урядування, державні корпорації, мігранти, інституційні бар'єри.

**Gavkalova, Nataliia Leonidivna** Dr.Sc. in economics, professor, head of the Department of public administration and economic policy, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, tel.: (050) 622 61 48, https://orcid.org/0000-0003-1208-9607

**Tereshchenko Dina Akramivna** Dr.Sc. of public administration, professor, professor of the Department of Sociology and Public Administration, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", https://orcid.org/0000-0003-0633-0097

# THE ROLE OF CORPORATIZED STATE ENTERPRISES IN ATTRACTING QUALIFIED IMMIGRANTS: EASTERN EUROPEAN EXPERIENCE FOR UKRAINE'S NEEDS

**Abstract**: This article examines the role of corporatized state enterprises in attracting highly qualified migrants in Ukraine and Eastern European countries. The authors analyze successful practices and gaps in public administration of these processes. The study aims to substantiate ways to improve public regulation mechanisms for attracting qualified immigrants through Ukraine's corporatized state enterprises based on Eastern European experience. Using a comparative approach, the article systematizes key institutional barriers to effective recruitment of foreigners by state companies: imperfect migration legislation, poor corporate governance quality, limited transparency, outdated HR approaches, and weak interagency coordination. The authors demonstrate that overcoming these obstacles requires comprehensive modernization of regulatory mechanisms, management culture, and business processes of state enterprises according to global best practices. Ukraine can leverage the potential of corporatized state companies as «magnets» for attracting global talent to accelerate post-war recovery. However, this requires political will to overcome institutional dysfunctions and transform outdated management models. The research substantiates that successful attraction of international talent by corporatized state enterprises demands a fundamental shift in management paradigm – from bureaucratic to entrepreneurial thinking, from hierarchical structures to network ecosystems. The study proves the strategic importance of utilizing state companies' potential for targeted "reverse recruitment" of Ukrainian and foreign professionals in the context of addressing skilled labor shortages and accelerating post-war economic recovery. The research findings have practical significance for improving public regulation mechanisms of migration processes and reforming corporate governance in Ukraine's public sector.

**Keywords**: state enterprises, corporatization, highly qualified workforce, immigration policy, public governance mechanism, state corporations, migrants, institutional barriers.

**Поставновка проблеми.** В умовах повоєнного відновлення економіки України вкрай важливим є залучення висококваліфікованих фахівців з-за кордону. Корпоратизовані державні підприємства можуть стати потужними центрами тяжіння для талановитих іммігрантів завдяки своїм масштабам, ресурсам та стратегічній ролі в економіці. Водночас, ефективне використання цього потенціалу вимагає удосконалення механізмів публічного регулювання та розвитку корпоративного управління на держпідприємствах.

Вивчення досвіду країн Східної Європи, які пройшли шлях трансформації державного сектору та інтеграції до ЄС, може дати цінні уроки для України. Ці країни зіткнулися зі схожими викликами щодо модернізації держпідприємств та залучення іноземних талантів в умовах переходу до ринкової економіки. Аналіз їхніх успіхів та помилок дозволить виробити рекомендації для оптимізації імміграційної політики та реформування державних компаній України на сучасному етапі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**. Проблематика участі держпідприємств у залученні кваліфікованих іммігрантів висвітлена у працях низки українських та зарубіжних дослідників. Зокрема, Дементьєв В.В. та Яременко О.Л. [1] розглядають корпоратизацію як інструмент підвищення ефективності державного сектору та його інтеграції до глобальної економіки. Водночас, автори відзначають брак стратегічного бачення щодо ролі корпоратизованих держкомпаній у залученні іноземних фахівців. У свою чергу, Лібанова Е.М. [2] наголошує на необхідності активнішого залучення висококваліфікованих іммігрантів для забезпечення інноваційного розвитку України, зокрема й через держпідприємства. Однак конкретні механізми реалізації цього завдання у роботі не розглядаються.

Цікавий порівняльний аналіз політик країн Східної Європи щодо участі держкомпаній у рекрутингу іноземців здійснили Дрбохлав Д. та Ґрабовська-Лущинська М. [3]. Дослідники відзначають успішний досвід Польщі у залученні висококваліфікованих працівників на

державні підприємства в процесі їх корпоратизації та приватизації. Водночас, автори критикують обмеженість заходів Чехії та Словаччини в цій сфері. Важливий доробок щодо зв'язку корпоративного управління держкомпаній та їх привабливості для іммігрантів зробили експерти ОЕСР [4]. На прикладі країн Балтії вони демонструють, як покращення стандартів розкриття інформації, призначення незалежних директорів та впровадження КСВ політик на держпідприємствах сприяло залученню іноземних талантів. Утім, питання публічного регулювання цих процесів залишилося поза увагою авторів. Окремі аспекти досліджуваної проблеми висвітлюють фахівці міжнародних організацій. Зокрема, експерти Світового банку [5] наголошують на потенціалі держпідприємств як агентів «інноваційного хабу» для залучення іноземних вчених та підприємців в країни, що розвиваються. Водночас, аналітики ЮНКТАД [6] відзначають ризики "витіснення" приватного бізнесу в боротьбі за іноземні таланти.

Підсумовуючи огляд літератури, можна відзначити фрагментарність наявних досліджень щодо ролі корпоратизованих держпідприємств у залученні кваліфікованих іммігрантів. Бракує цілісного бачення організаційно-економічних механізмів реалізації цього завдання, ролі публічного регулювання у цих процесах та врахування специфіки постсоціалістичних країн. Це зумовлює потребу в подальших дослідженнях зазначених питань.

**Метою статті** є обґрунтування напрямів удосконалення механізмів публічного регулювання залучення кваліфікованих іммігрантів через корпоратизовані державні підприємства України на основі вивчення досвіду країн Східної Європи.

**Виклад основного матеріалу**. Досвід країн Східної Європи щодо залучення кваліфікованих іммігрантів через корпоратизовані державні підприємства є надзвичайно цінним для України в умовах повоєнного відновлення. Розглянемо ключові практики та механізми, які можуть бути адаптовані до українських реалій.

Польща є одним з лідерів регіону у використанні потенціалу корпоратизованих держкомпаній для рекрутингу іноземних талантів. Прикладом успішної політики в цій сфері є досвід PKP Polskie Linie Kolejowe (Польська залізниця) - найбільшого державного роботодавця та власника залізничної інфраструктури країни. У процесі підготовки до приватизації компанії Уряд Польщі у 2015 р. запустив ініціативу "PKP Expat", спрямовану на залучення іноземних інженерів та менеджерів для модернізації залізниці [7]. Програма передбачала спрощення процедур працевлаштування для висококваліфікованих іммігрантів, забезпечення конкурентної зарплати та соціального пакету, допомогу в релокації родин співробітників. Завдяки цьому PKP вдалося залучити понад 200 іноземних фахівців з Німеччини, Франції, Італії, зокрема на керівні посади [7]. Це сприяло трансферу передових практик управління інфраструктурою та підвищенню інвестиційної привабливості компанії, яка у 2017 р. здійснила успішне IPO.

Естонія є ще однією країною, де корпоратизовані держпідприємства стали магнітом для іноземних талантів. У 2020 р. енергетична компанія Eesti Energia, 100% акцій якої належить державі, запустила ініціативу «Talents for Future», спрямовану на залучення до Естонії провідних фахівців «зеленої» енергетики [8]. Для цього компанія уклала меморандуми про співпрацю з профільними університетами Індії, В'єтнаму та Нігерії, забезпечила учасникам програми стипендії, менторську підтримку та допомогу з працевлаштуванням. Завдяки тісній співпраці з державними інституціями (Міністерством економіки, департаментом міграції) Eesti Energia вдалося залучити понад 50 молодих професіоналів, забезпечивши для них прискорену процедуру отримання дозволів на роботу [8]. Більшість з них продовжили кар'єру в компанії та її підрядників, сприяючи реалізації амбітної стратегії переходу Естонії на відновлювані джерела енергії.

Цікавим є досвід Угорщини, де низка корпоратизованих держпідприємств оборонного сектору стали учасниками урядової ініціативи «Міжнародні таланти для безпеки» у 2019 р. Її метою було залучення іноземних фахівців для розробки сучасних систем кібербезпеки та протидії гібридним загрозам, зокрема у співпраці з НАТО [10]. У рамках ініціативи держкомпанії HM EI та N7 Holding уклали угоди з оборонними відомствами Ізраїлю та Великої Британії, забезпечивши обмін кадрами та залучення іноземних експертів на середньостроковій

основі. Було впроваджено гнучкі механізми оплати праці та компенсацій, створено спеціальні "інноваційні хаби" для роботи міжнародних команд [9]. Це сприяло трансферу критичних технологій та підвищенню боєздатності угорської армії в умовах загострення безпекових викликів.

Аналіз факторів успішності залучення кваліфікованих іммігрантів корпоратизованими державними підприємствами країн Східної Європи виявляє низку важливих закономірностей та причинно-наслідкових зв'язків, які можуть бути повчальними для України. Передусім, наявність чіткої та скоординованої урядової політики щодо заохочення імміграції висококваліфікованої робочої сили є фундаментальною передумовою успіху в цій сфері. Йдеться не просто про декларації чи стратегії, а про реальні дії з впровадження привабливих візових та імміграційних режимів, податкових стимулів, програм інтеграції для іноземців. Країни, які демонструють найбільші досягнення в рекрутингу талантів (як Естонія з її «стартап-візою»), змогли забезпечити комплексний підхід та залученість усіх відповідальних держорганів. В Україні, на жаль, імміграційна політика досі носить фрагментарний характер, бракує синергії між відомствами та регіонами. Запровадження Дія.City та «Е-резидентства» є правильним кроком, але охоплює обмежений сегмент ІТ-фахівців та підприємців. Для системного залучення висококваліфікованих кадрів до корпоратизованих держпідприємств потрібні цільові міграційні програми та тісна співпраця профільних міністерств (економіки, фінансів, соцполітики, освіти) з Держміграційною службою, МЗС, місцевою владою.

Другим критичним фактором виступає рівень корпоративного управління та прозорості держпідприємств. Закордонні практики переконливо доводять, що компанії з високими стандартами розкриття інформації, незалежними наглядовими радами, розвиненими практиками комплаєнсу є значно привабливішими для іноземних професіоналів. Це цілком закономірно, адже прозорість та підзвітність знижують корупційні ризики, підвищують легітимність менеджменту та довіру інвесторів і суспільства. В цьому відношенні показовим є досвід Польщі та Словенії, держпідприємства яких ОЕСР відзначає як регіональних лідерів корпоративного управління. На жаль, в Україні ця сфера поки що демонструє значне відставання. Попри поступ у реформуванні корпоративного сектору та впровадженні стандартів ОЕСР, практика «ручного управління» держкомпаніями, політично вмотивовані призначення, обмежене розкриття даних все ще поширені. Як наслідок, небагато іноземних професіоналів готові ризикувати репутацією та кар'єрою, працевлаштовуючись у такі структури. Відтак конче необхідно прискорити перетворення українських держпідприємств на сучасні й транспарентні корпорації, здатні конкурувати за таланти на глобальному рівні.

Третій фактор-каталізатор рекрутингу іноземців – це інтегрованість корпоратизованих держкомпаній у міжнародні ланцюжки доданої вартості та альянси. Участь у транскордонній співпраці створює природні передумови для залучення іноземних партнерів, обміну кадрами та технологіями. Провідні держпідприємства Східної Європи це довели на практиці. Приміром, словацька Slovenské elektrárne завдяки кооперації з французькою EDF та японською Mitsubishi змогла здобути унікальні компетенції та залучити 150 іноземних інженерів для добудови критично важливих енергоблоків АЕС. Натомість українські держкомпанії поки що недостатньо інтегровані в глобальну економіку. Частково це пояснюється об'єктивними бар'єрами (нетарифні обмеження експорту, транспортні видатки тощо). Але є і суб'єктивні чинники: недостатня проактивність менеджменту в пошуку партнерів, небажання «ділитися» інтелектуальною власністю і навіть ринками збуту. Як результат, бракує «вікон можливостей» для іноземних професіоналів, а значить і мотивації їхати працювати в Україну. Показово, що ті українські держкомпанії, які інтенсивніше інтегруються у світову економіку, вже відчувають перші успіхи в рекрутингу іноземців. Приміром, «Укренерго» завдяки синхронізації з ENTSO-E та співпраці з єврооператорами, змогло залучити 25 фахівців з питань інтеграції до енергосистеми ЄС. Це добра практика, яку варто масштабувати і на інші сектори.

Ще один фактор привабливості корпоратизованих держпідприємств для іммігрантів – це розвиненість політики корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) та гнучкість

компенсаційних пакетів. Іноземні професіонали, особливо молоде покоління, дедалі більше звертають увагу на етичні, соціальні та екологічні практики роботодавців. Компанії зі зрілою «нефінансовою» складовою діяльності отримують серйозні конкурентні переваги на глобальному ринку талантів. В Україні усвідомлення важливості КСВ поступово зростає, але більшість держпідприємств поки не розглядають цей напрям як стратегічний пріоритет. Домінує формальний підхід, коли соціальні чи екологічні ініціативи зводяться до поодиноких акцій для «галочки». Така практика навряд чи здатна зацікавити іноземних фахівців з прогресивними цінностями. На цьому фоні позитивно вирізняється досвід АТ «Укренерго» з програмою «Люди – найбільша цінність», яка забезпечує конкурентні зарплати, соціальний пакет та інвестиції у професійний розвиток працівників. Таку «людиноцентричну» модель КСВ варто взяти на озброєння й іншим вітчизняним держкомпаніям, адаптувавши до специфічних потреб іноземних професіоналів (мовні курси, допомога з релокацією тощо).

Передусім, серйозним бар'єром виступає недосконалість та нестабільність міграційного законодавства. Попри певний поступ у його вдосконаленні протягом останнього десятиліття, процедури залучення висококваліфікованих іноземців у більшості країн регіону залишаються надмірно забюрократизованими, непрозорими та обтяжливими. Від претендентів на працевлаштування часто вимагають великий пакет документів, довідок та дозволів від різних відомств, процес розгляду яких може тривати місяцями. Прикладом такої «паперової еквілібристики» донедавна слугувала Болгарія, де для отримання «синьої карти ЄС» іноземцю потрібно було подати 14 документів до 5 різних інституцій. Навіть у відносно прогресивній Польщі, за даними ОЕСР, у 2019 році процедура найму кваліфікованого мігранта займала в середньому 3,5 місяці. Такі бюрократичні перепони суттєво знижують привабливість працевлаштування в державному секторі для динамічних та амбітних іноземних фахівців, які цінують свій час та репутацію. Натомість значно ефективнішим виглядає досвід Естонії, яка завдяки ініціативі «Work in Estonia» та співпраці з приватним сектором змогла скоротити середній термін розгляду заявок на працевлаштування іноземців до 15 днів.

Інша системна проблема – це обмеженість легальних каналів міграції для висококваліфікованих фахівців. У більшості країн регіону переважають доволі «консервативні» та негнучкі інструменти залучення іноземців - як-от міжурядові угоди, білатеральні квоти, списки «дефіцитних» професій. Однак вони слабко враховують реальний попит бізнесу та динамічні зміни на ринку праці. Особливо складною є ситуація для представників "неочевидних" та новітніх спеціальностей (як-от розробники штучного інтелекту чи спеціалісти з кібербезпеки), які просто «не вписуються» у бюрократичні шаблони та класифікатори професій. За таких умов корпоратизовані держпідприємства стикаються зі значними регуляторними бар'єрами при міжнародному рекрутингу, втрачаючи унікальні компетенції та ноу-хау. Частково цю проблему в регіоні вдалося вирішити шляхом впровадження спеціальних інструментів для залучення інноваційних талантів. Наприклад, Польща та Чехія запровадили «стартап-візи» для підприємців та дослідників, Литва та Румунія дають змогу іноземним випускникам ВНЗ лишатись в країні до 9 місяців для пошуку роботи, Словаччина та Словенія мають спрощені процедури найму для фахівців з дефіцитних спеціальностей. Однак навіть ці схеми поки не забезпечують достатньої гнучкості та адресності, особливо в умовах динамічних змін під час пандемії та війни. На цьому фоні справжнім проривом у масштабах усієї Європи виглядає estonian e-residency та пов'язані з ним цифрові інструменти найму іноземців, які дозволяють корпоратизованим держкомпаніям країни залучати таланти з усього світу в рекордно стислі строки – до 2 тижнів. Цей підхід є втіленням справді інноваційного, людиноцентричного та проактивного підходу держави до управління міграцією - і саме його критично бракує в Україні.

Ще однією критичною інституційною перешкодою для ефективного рекрутингу закордонних талантів держпідприємствами є низька якість корпоративного управління в більшості країн Східної Європи, в т.ч. в Україні. Попри поступ у реформуванні держсектору за принципами ОЕСР протягом останніх 5-10 років, управління багатьма ключовими активами

досі здійснюється у «ручному режимі» та за принципом політичної доцільності. Наглядові ради формуються не за професійними критеріями, а за партійними квотами, «незалежні» директори часто є ставленниками олігархічних груп, винагороди топ-менеджерів визначаються кулуарно та непрозоро. В таких умовах іноземні професіонали не мають жодних гарантій та перспектив кар'єрного зростання, опиняються в заручниках чиїхось особистих інтересів та «підкилимних» ігор. Яскравою ілюстрацією цих небезпек став провальний кейс залучення іноземних менеджерів в «Укрзалізницю» у 2016-2019 рр. Попри щедрі оклади та амбітні KPIs, жоден із світових фахівців не зміг реалізувати свій потенціал через тотальну забюрократизованість, спротив профспілок та політичні маніпуляції навколо компанії. Зрештою, усі іноземці достроково залишили свої посади, а очікувані структурні зміни в галузі так і не відбулися. На відміну від України, країни-лідери залучення талантів демонструють хоч і не ідеальну, але відчутно вищу якість корпоративного управління. Для прикладу, в Польщі та Естонії впроваджено чіткі та прозорі процедури відбору незалежних членів наглядових рад держкомпаній, їхня винагорода прив'язана до досягнення KPIs а не політичної кон'юнктури, діють суворі правила запобігання конфлікту інтересів. Це створює значно комфортніші та передбачуваніші умови роботи для іноземних фахівців, мінімізуючи ризики втручання чиновників у їхню діяльність.

Симптоматичною проблемою вітчизняних держпідприємств, яка ускладнює залучення іноземців, є також обмежена прозорість та інформаційна закритість. Корпоративні сайти більшості компаній не містять навіть базової інформації про структуру власності, фінансові показники, кадрову політику. Рекрутингова інформація подається виключно українською мовою та не адаптована під потреби закордонних кандидатів. Бракує даних про можливості професійного розвитку та кар'єрних траєкторій для іноземних працівників. Винятки на кшталт «Нафтогазу» чи «Укренерго» лише підтверджують загальне правило. Водночас держпідприємства країн ЄС, які активно рекрутують таланти, давно перетворили свої сайти на справжні «цифрові вітрини» – з деталізованою інформацією про вакансії, умови праці, корпоративну культуру, адаптовані під різні мови та категорії шукачів. Такий підхід дозволяє охопити максимально широку міжнародну аудиторію та залучити найкращих фахівців з усього світу. Приміром, сайт польської залізничної компанії PKP має спеціальну рубрику "Робота" з підрубриками для різних цільових груп: "Студенти", "Випускники", "Професіонали", "Іноземці". В розділі для закордонних кандидатів можна знайти вичерпну інформацію про життя та роботу в Польщі, релокаційний пакет, контакти рекрутерів, історії успіху працевлаштованих іноземців. Схожі підходи використовують литовська енергетична компанія Ignitis Group, словацький газотранспортний оператор Eustream, угорський нафтогазовий холдинг MOL Group. На відміну від українських держкомпаній, вони давно перейшли від декларацій про «відкритість» до реальної цифрової та мовної інклюзії.

Не можна обійти увагою і таку інституційну дисфункцію українських держпідприємств, як недостатньо розвинена корпоративна культура та застарілі підходи до управління персоналом. В багатьох компаніях досі домінують ієрархічні та забюрократизовані моделі взаємодії, панує культура «начальників» та «підлеглих», не заохочується ініціативність та інноваційність працівників. Функція HR сприймається як суто адміністративна, а не стратегічна та партнерська. В таких умовах іноземні професіонали почуваються «чужорідним елементом», від якого очікують беззаперечного підпорядкування та лояльності, а не генерування ідей та проактивності. Це суттєво ускладнює їх адаптацію та ефективну роботу в команді. Даний виклик є особливо відчутним для молодих фахівців, які звикли до егалітарної, горизонтальної та максимально гнучкої взаємодії. І саме тут Україна може повчитися у своїх східноєвропейських сусідів. Так, у Словенії державна телекомунікаційна компанія Telekom Slovenije ще у 2010-х роках почала системну трансформацію корпоративної культури та HR-функції. Було запроваджено регулярні опитування залученості персоналу, розроблено «маршрути» кар'єрного зростання для різних категорій співробітників, у т.ч. іноземців. HR-підрозділ еволюціонував від суто кадрового адміністрування до бізнес-партнерства, коучингу

та розвитку талантів. Завдяки цьому Telekom Slovenije вдалося залучити майже 50 висококласних фахівців з Балкан, Німеччини та Скандинавії, які очолили ключові напрямки цифрової трансформації компанії. Подібні підходи до осучаснення корпоративної культури та HR демонструють латвійська Latvenergo, румунський Transgaz, хорватська HEP Group. Саме такого «культурного апгрейду» не вистачає українським держкомпаніям для успішного рекрутингу іноземців.

І останній, але надзвичайно важливий інституційний бар'єр, – це недостатня міжвідомча координація у сфері міграційної політики. В Україні, як і в більшості країн регіону, відповідальність за різні аспекти регулювання міграції «розпорошена» між численними державними органами: МВС, МЗС, Мінекономіки, Мінсоцполітики, Державною міграційною службою та ін. При цьому часто бракує синергії та своєчасного обміну інформацією між ними, виникають суперечності та дублювання функцій. Особливо критичною є проблема координації між центральними та місцевими органами влади при працевлаштуванні іноземців у державний сектор. Адже саме на локальному рівні відбувається практична імплементація міграційних процедур, надання адмінпослуг, вирішення побутових питань експатів. І брак належної комунікації на цій «останній милі» може звести нанівець усі зусилля з залучення талантів. Знову ж таки, повчальним для України є досвід Польщі, яка змогла вибудувати дієву модель координації міграційної політики як по вертикалі, так і по горизонталі. Ще у 2007 році при Міністерстві внутрішніх справ створили міжвідомчий Комітет у справах міграції, до якого увійшли представники 9 ключових відомств та організацій роботодавців і профспілок. Цей майданчик дозволив оперативно узгоджувати позиції та вирішувати практичні питання найму іноземців, в т.ч. у держсекторі]. Водночас у кожному з 16 воєводств створено відділи у справах іноземців, які виконують роль «єдиного вікна» для роботодавців та мігрантів на місцях. Вони надають консультації, приймають документи, взаємодіють з усіма задіяними інституціями. Така розгалужена, але скоординована структура суттєво спрощує й пришвидшує процедури імміграції, в т.ч. для потреб держпідприємств.

Отже, як бачимо, ефективне залучення іноземних професіоналів корпоратизованими держпідприємствами критично залежить від якості публічного управління та зрілості інститутів. Країни Східної Європи, які демонструють найбільші успіхи на цьому напрямку (зокрема Польща, Естонія, Словенія), вирізняються високим рівнем верховенства права, прозорості та підзвітності державних структур. Їхні уряди впроваджують цілісне та когерентне законодавство у сфері міграції, інвестицій та корпоративного управління, забезпечуючи для іноземних фахівців чіткі, зрозумілі та стабільні «правила гри». Водночас у державах, де зберігаються системні дисфункції публічного сектору (надмірна бюрократизація, політизація держкомпаній, корупційні ризики), спостерігається відчутно менша динаміка залучення закордонних талантів. Приміром, попри амбітні плани з реформування стратегічних підприємств, Румунія та Болгарія досі стикаються з проблемою «витоку мізків», а їхні спроби рекрутингу іноземців носять фрагментарний характер. Це підтверджує, що якісне публічне управління є фундаментом для ефективного міграційного менеджменту в державному секторі.

Крім інституційного виміру, на процеси інтеграції іноземних професіоналів у східноєвропейські держпідприємства суттєво впливає загальний діловий клімат та інвестиційна привабливість країн. Ті з них, яким вдалося створити комфортні, передбачувані та конкурентні умови для бізнесу, автоматично стають магнітом для міжнародних талантів. Знову ж таки, показовими є кейси нових членів ЄС - Польщі, Чехії, Естонії, які завдяки системним реформам, дерегуляції та інтеграції до спільного ринку змогли залучити масштабні вхідні потоки не лише капіталу, але й висококваліфікованої робочої сили. Їхній досвід переконливо доводить, що модернізація корпоративного управління та підвищення операційної ефективності держпідприємств відкриває широкі можливості для рекрутингу іноземного персоналу, так само як і зворотний процес - залучення закордонних менеджерів та експертів дає потужний поштовх для інституційної трансформації компаній. Відтак у стратегіях реформування державного сектору міграційна компонента має розглядатися не як додатковий бонус, а як інтегральна складова підвищення продуктивності.

Ще один важливий урок зі східноєвропейської практики стосується інструментів рекрутингу та мотивації іноземних фахівців. Успішні кейси держкомпаній Польщі, Угорщини, Естонії демонструють, що в умовах зростаючої міжнародної конкуренції за таланти недостатньо покладатися лише на високу оплату праці. Дедалі більшу роль відіграють такі фактори, як перспективи кар'єрного зростання, можливості для інноваційної самореалізації, залученість до вирішення суспільно важливих завдань, комфортне та інклюзивне робоче середовище. Саме ці мотиваційні драйвери дозволили, зокрема, естонській енергетичній компанії Eesti Energia залучити десятки молодих професіоналів з усього світу для розробки екологічно чистих рішень. Водночас аналіз невдалих спроб деяких держав регіону (Румунії, Хорватії) з точкового «вливання» іноземних менеджерів у держкомпанії засвідчує неефективність такого підходу без налагодження цілісної екосистеми для їх утримання та розвитку. Трапляються непоодинокі випадки, коли закордонні фахівці, навіть отримуючи високі зарплати та бонуси, швидко залишали посади через бюрократичний спротив, токсичну організаційну культуру, брак повноважень для реалізації змін. Тож пропозиція цінності для іноземних талантів має носити комплексний та довгостроковий характер, органічно вписуватись у загальну стратегію розвитку людського капіталу державних підприємств.

Підсумовуючи, залучення висококваліфікованих іноземців у корпоратизовані держкомпанії є не тактичним заходом, а масштабним загальнонаціональним проєктом, який вимагає злагодженої співпраці уряду, бізнесу та громадянського суспільства. Його успішна реалізація, як показує досвід лідерів Східної Європи, передбачає синхронний рух за кількома напрямками: 1) інституційне вдосконалення міграційної політики та корпоративного управління держсектором; 2) формування сприятливого бізнес-середовища з прозорими та рівними умовами конкуренції; 3) розробку інтегральних систем мотивації та розвитку іноземних професіоналів, які виходять за межі матеріальних стимулів; 4) вбудовування міграційного менеджменту в процеси модернізації та підвищення ефективності держпідприємств. Для України, яка сьогодні стоїть перед безпрецедентними викликами повоєнної відбудови, інтеграція закордонних талантів у стратегічні державні активи може стати потужним каталізатором економічного відновлення та євроінтеграції. Втім, це вимагатиме від української держави не лише вивчення найкращих східноєвропейських практик, але й мужності та політичної волі для подолання власних інституційних дисфункцій та стереотипів. Тільки так Україна зможе перетворити корпоратизовані держпідприємства з «чорних дір» для бюджету на «маяки» для інновацій та міжнародного партнерства.

Попри наведені кращі практики, варто усвідомлювати, що поки в більшості східноєвропейських країн залучення іноземних талантів держпідприємствами все ще залишається скоріше винятком, ніж закономірністю. Бракує системного та проактивного підходу до цього питання як елемента публічної політики. Перешкодою також є високий рівень корупції та недовіра іноземців до держави як роботодавця. Ці виклики є вкрай актуальними для України, яка прагне прискорити відновлення у повоєнний період. За оцінками Європейської Бізнес Асоціації, наша країна зараз стикається з 20-30% дефіцитом кваліфікованих кадрів у стратегічних галузях через вимушену міграцію населення [10]. Тож використання потенціалу корпоратизованих державних підприємств для цілеспрямованого «зворотного рекрутингу» українських та іноземних професіоналів має стати пріоритетним напрямом публічної політики.

**Висновки**. Підсумовуючи, досвід державних підприємств Східної Європи щодо рекрутингу іноземних талантів є повчальним, як з точки зору кращих практик, так і виявлених прогалин та недоліків. Систематизація та критичний аналіз цих кейсів дозволяє розробити цілісну модель інтеграції міграційного менеджменту у процеси корпоратизації та реформування державного сектору України. Ця модель, зокрема, має передбачити посилення міжвідомчої співпраці, осучаснення корпоративного управління та культури держпідприємств, їхню глибшу інтеграцію до глобальних ринків та ланцюжків створення вартості. Лише так можна перетворити український державний сектор з відстійника кадрів на магніт для кращих професіоналів з усього світу.

Успішне залучення іноземних талантів корпоратизованими держпідприємствами вимагає не просто окремих ініціатив чи проектів, а фундаментальної зміни управлінської парадигми та культури. Менеджмент держкомпаній має перейти від бюрократичного до підприємницького мислення, від фокусу на процесах до фокусу на результатах, від ієрархічних структур до мережевих екосистем. Лише таке ментальне перезавантаження дозволить держпідприємствам перетворитись на привабливі хаби для інноваторів та агентів змін, здатних прискорити модернізацію цілих галузей.

По-друге, інтеграція міграційного менеджменту в процеси корпоратизації держпідприємств вимагає розбудови сучасної цифрової інфраструктури. Мова йде не лише про онлайн-платформи для рекрутингу та оформлення документів, але й про застосування передових HR-технологій на кшталт штучного інтелекту, предиктивної аналітики, віртуальної реальності. Цифровізація дозволить держкомпаніям значно розширити географію пошуку талантів, персоналізувати пропозиції цінності для іноземців та оптимізувати їхню адаптацію в нових умовах. Використовуючи досвід Дія.City, Україна може створити унікальну модель рекрутингу закордонних професіоналів, яка стане еталоном для всього регіону.

Отже, залучення іноземних талантів у корпоратизовані держпідприємства є не просто тактичним завданням, а стратегічним пріоритетом для країн, що прагнуть прискорити економічну трансформацію та інноваційний розвиток. Як демонструє досвід Східної Європи, успіх у цій сфері залежить від синергії урядової міграційної політики, корпоративного управління, інтеграції до глобальних ринків та соціально відповідальних практик держкомпаній. Україні, яка в умовах повоєнного відновлення гостро потребує кваліфікованих кадрів, критично важливо врахувати ці взаємозв'язки та вибудувати власну модель міграційного менеджменту в державному секторі на засадах інноваційності, прозорості та довіри.

***Література:***

1. Дементьєв В.В., Яременко О.Л. Корпоратизація у контексті інтеграції України до глобальної економіки. Економіка України. 2019. №9. С. 3-15.

2. Лібанова Е.М. Зовнішні трудові міграції українців: масштаби, причини, наслідки. Демографія та соціальна економіка. 2018. №2. С. 11-26.

3. Drbohlav D., Grabowska-Lusinska M. Ukrainian Migration in Times of Crisis: Forced and Labour Mobility. Prague: Charles University, 2016. 180 p.

4. OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, 2015 Edition. Paris: OECD Publishing, 2015. 98 p.

5. World Bank. Global Talent Flows: Causes and Consequences of High-Skilled Migration. Washington: World Bank, 2016. 304 p.

6. UNCTAD. Covid-19 and Tourism: Assessing the Economic Consequences. Geneva: UNCTAD, 2020. 27 p.

7. PKP Polskie Koleje Państwowe S.A. Annual Report 2017. Warsaw: PKP S.A., 2018. 171 p.

8. Eesti Energia Aastaaruanne 2020. Tallinn: Eesti Energia, 2021. 195 lk.

9. Országos Atomenergia Hivatal. INES events database. Доступ: https://www.oah.hu/web/v3/OAHPortal.nsf/ines_en.html (дата звернення: 25.11.2024)

10. Європейська Бізнес Асоціація (ЄБА). Дефіцит кадрів - виклик №1 для бізнесу в 2023 році. Київ: ЄБА, 2023. URL: https://eba.com.ua/deficzyt-kadriv-vyklyk-1-dlya-biznesu-v-2023-roczi/ (дата звернення: 27.11.2024)

***References:***

1. Dementiev, V.V., & Yaremenko, O.L. (2019). Korporatyzatsiia u konteksti intehratsii Ukrainy do hlobalnoi ekonomiky [Corporatization in the context of Ukraine's integration into the global economy]. Ekonomika Ukrainy, (9), 3-15 [in Ukrainian].

2. Libanova, E.M. (2018). Zovnishni trudovi mihratsii ukraintsiv: masshtaby, prychyny, naslidky [External labor migration of Ukrainians: scale, causes, consequences]. Demohrafiia ta sotsialna ekonomika, (2), 11-26 [in Ukrainian].

3. Drbohlav, D., & Grabowska-Lusinska, M. (2016). Ukrainian Migration in Times of Crisis: Forced and Labour Mobility. Prague: Charles University.

4. OECD. (2015). OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, 2015 Edition. Paris: OECD Publishing.

5. World Bank. (2016). Global Talent Flows: Causes and Consequences of High-Skilled Migration. Washington: World Bank.

6. UNCTAD. (2020). Covid-19 and Tourism: Assessing the Economic Consequences. Geneva: UNCTAD.

7. PKP Polskie Koleje Państwowe S.A. (2018). Annual Report 2017. Warsaw: PKP S.A.

8. Eesti Energia. (2021). Eesti Energia Aastaaruanne 2020 [Eesti Energia Annual Report 2020]. Tallinn: Eesti Energia [in Estonian].

9. Hungarian Atomic Energy Authority. (2024). INES events database. Retrieved from https://www.oah.hu/web/v3/OAHPortal.nsf/ines_en.html

10. European Business Association. (2023). Defitsyt kadriv - vyklyk №1 dlia biznesu v 2023 rotsi [Staff shortage - challenge №1 for business in 2023]. Kyiv. Retrieved from https://eba.com.ua/deficzyt-kadriv-vyklyk-1-dlya-biznesu-v-2023-roczi/ [in Ukrainian].

*УДК 35.07:004](477)*

*https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-5(5)-430-438*

**Гаращук Сергій Миколайович** аспірант кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи, Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського, м. Київ, тел.: (044) 529-05-16, https://orcid.org/0009-0000-0857-7013

## ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ВИКОСРИТАННЯ ІТ-ТЕХНОЛОГІЙ В ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНИХ ОРГАНІВ ВЛАДИ

**Анотація.** Стаття присвячена вивченню зарубіжного досвіду використання ІТ-технологій в діяльності публічних органів влади. З'ясовано, що завдання, яке в нинішніх умовах розвитку держави належить до першочергових, полягає в тому, щоб запровадити цифрові технології в публічне управління, що на цьому етапі є дуже важливим. Встановлено, що в публічному управлінні мають бути запроваджені інформаційні технології згідно з національними програмними документами, в яких міститься план запровадити певні реформи в цій галузі (реформувати телекомунікаційну інфраструктуру; реалізувати програму електронного урядування; розвивати інформаційне суспільство та ЗМІ й т. д.).

З'ясовано, що процес, під час якого в державному та публічному управлінні, що обіймає різні сфери, застосовуються різні електронні системи й ресурси, якими володіють інформаційні технології, є достатньо складним. Тому Україні важливо здійснити ретельний аналіз досвіду, здобутого європейськими країнами, аби не були допущені помилки та щоб уникнути недоліків. Оскільки, як у кожному суспільному процесі, в процесі, пов'язаному з інформатизацією, відзначається наявність переваг та недоліків. Так, користування інформаційно-довідковими й аналітичними системами здійснює позитивний вплив на державне управління, завдяки цьому відбувається формування можливостей, щоб удосконалювати і збагачувати управлінську державну практику.

У висновку вказано, що вже відбувається використання Україною інформаційних технологій в контексті публічного адміністрування, але, щоб українська влада стала за статусом відкритою публічною владою, їй варто активніше здійснювати впровадження інформаційних технологій. В електронному врядуванні вбачають ефективний спосіб протистояння корупції. Інформаційні технології стикаються з певними проблемами в ході їхнього запровадження в публічне управління та адміністрування в Україні, це відбувається тому, що держава недостатньо фінансує проекти, пов'язані з електронним урядуванням; літні громадяни не володіють певного рівня знаннями про те, як користуватися інформаційно-комунікаційними технологіями та їхніми можливостями; паперові носії більш звичні; суб'єкти, зайняті в публічному управлінні й адмініструванні, не зацікавлені, щоб їхня діяльність була прозорою, відзначається існування корупційних інтересів. Щоб подолати ці проблеми, потрібно не тільки займатися стимулюванням процесів, пов'язаних з новими інформаційно-комунікаційними технологіями в системі публічного управління, а й зміною всієї системи.

**Ключові слова:** публічне управління, цифровізація, функції, ІТ-технологій, публічні органи влади.

**Harashchuk Serhii Mykolaiovych** postgraduate student of the department of public administration, tourism and hotel and restaurant business, V. I. Vernadsky Tavri National University, Kyiv, tel.: (044) 529-05-16, https://orcid.org/0009-0000-0857-7013

## FOREIGN EXPERIENCE IN THE USE OF IT TECHNOLOGIES IN THE ACTIVITIES OF PUBLIC AUTHORITIES

**Abstract.** The article is devoted to the study of foreign experience in the use of IT technologies in the activities of public authorities. It is determined that one of the priority tasks at the current stage

of state development is the introduction of digital technologies in the field of public administration, which is gaining special importance today. It is found that the introduction of information technologies into the public administration system is defined in national program documents, which plan the implementation of a number of reforms in this area (reform of telecommunications infrastructure; e-government program; development of the information society and media, etc.).

It is determined that the use of various electronic systems and information technology resources in various areas of state and public administration is a rather complex process. In this regard, it is important for Ukraine to carefully analyze the experience of European countries in order to reduce the number of errors and shortcomings. After all, like any social process, the process of informatization has its advantages and disadvantages. In particular, the use of information, reference and analytical systems has a positive effect on the field of public administration and creates opportunities for improving and enriching public administration practice.

As a conclusion, it is noted that Ukraine already uses information technologies in public administration, however, in order to obtain the status of open public authority, the Ukrainian authorities need to more actively implement information technologies. E-governance is one of the effective ways to combat corruption. The situation with the implementation of information technologies in public administration and administration in Ukraine is characterized by a number of problems associated with the low level of funding for e-government projects by the state; low level of knowledge in the field of using information and communication technologies and their capabilities by older citizens; habit of paper media; lack of interest of public administration and administration entities in the transparency of their activities, corruption interests. To overcome these problems, it is necessary not only to stimulate the use of new information and communication technologies in public administration, but to change the entire system.

**Keywords:** public administration, digitalization, functions, IT technologies, public authorities.

**Постановка проблеми.** В українському суспільстві на його нинішньому етапі розвитку, попри те, що в нашій країні триває повномасштабна війна, активно формується електронний інформаційний простір, до якого інтегруються всі ключові сфери діяльності суспільства. Сучасний етап розвитку держави характеризується наявністю одного з першочергових завдань, яке полягає в тому, щоб запровадити цифрові технології в діяльності публічних органів влади, що на цьому етапі є дуже значущим. Щоб успішно запровадити цифрові технології у діяльності публічних органів влади, важливо, аби означений процес мав системну нормативно-правову базу, щоб врегульовувалися правовідносини, що з'являються протягом того, як використовуються інформаційні технології. Але так само важливо вивчати, як зарубіжні країни впроваджували цифровізацію в діяльності публічних органів влади, надто в нинішній період, коли Україною робляться активні кроки в бік Європейського простору.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дана проблематика висвітлювалася такими ученими як Є. Архипова, В. Драбаніч, Л. Корнута, А. Серенок, Т. Сиволапенко, Х. Хачатурян та іншими. У переважній кількості науковці та практики наголошують на існуванні активних тенденцій у публічному управлінні в частині здійснення реформ, напрями яких розвиваються і вдосконалюються, підтвердження чому проявляється в активних законодавчих трансформаціях. Науковцями й практиками відзначається, що на публічне управління в різноманітті його моделей та форм безумовно вплинула всесвітня пандемія, яку спричинив COVID-19. Разом з тим вітчизняні науковці на сторінках своїх праць та юристи-практики зауважують на проблемних аспектах різного змісту й характеру. І в текстах численних публікацій міститься обґрунтування того, наскільки доцільно користуватися зарубіжним досвідом у сфері, що реформує публічне управління, оскільки різні розвинені країни вже успішно використовують ІТ-технології в діяльності публічних органів влади. Водночас вплив та практичне використання ІТ-технологій в діяльності публічних органів влади вивчають у несистемному та епізодичному форматі, немає комплексного підходу, відсутні науково обґрунтовані висновки, пропозиції чи рекомендації стосовно того, як конкретно розвивати вітчизняне публічне управління в контексті цифровізації.

**Мета статті –** вивчення зарубіжного досвіду використання ІТ-технологій в діяльності публічних органів влади.

**Виклад основного матеріалу.** Для всіх процесів, у ході яких інформаційне суспільство переживає своє становлення та розвивається, є дуже актуальним, аби ці процеси перебували під публічним управлінням. У зв'язку з тим, що формується інформаційне суспільство, змінюються цілі, пріоритети й цінності, що стоять перед суспільним розвитком та всією національною економікою. Відбувається перенесення головного акценту на питання розвитку й ефективного користування людським потенціалом, на те, щоб визначити його цінності й дієву мотиваційну структуру. Перехідним етапом, в якому перебуває сучасне українське суспільство на шляху свого розвитку, зумовлюється потреба змінити саму систему, в управлінні якої перебуває державний сектор, та мати професіоналів, які б володіли високою компетентністю в управлінні структурами державного й публічного характеру.

Завдяки цифровим технологіям набагато активніше розвивається відкрите інформаційне суспільство, що є суттєвим чинником процесу, в ході якого розвивається українська демократія, підвищується продуктивність, відбувається економічний ріст і зростає життєвий рівень українців. Цифрові технології, на які поширюється підтримка, в тому числі, цифрового розвитку державного сектора, мають характеризувати суспільний економічний розвиток в цілому.

До функцій інформаційних технологій у публічному управлінні ми відносимо:

1) розширення та спрощення доступу до інформації та знань;

2) прискорення, і, відповідно, спрощення та здешевлення будь-яких економічних, юридичних та інших операцій;

3) сприяння інноваційним процесам, розвитку інтелектуальної економіки в державі;

4) сприяння співробітництву і комунікації між елементами інфраструктури, суспільними секторами, розвитку громадянського суспільства [1].

Користування інформаційними технологіями становить основу для того, щоб стабільно розвивалися публічне управління, господарська діяльність, освіта й професійна підготовка, медицина, зайнятість, довкілля, сільське господарство й наука. Численні розвинені країни загалом за допомогою інформаційних технологій модернізують урядову діяльність, щоб управління стало більш ефективним, а інформація про діяльність, яку провадять державна й муніципальна влада, – доступнішою.

Світова практика розвинутих зарубіжних країн використовує ІТ технології в публічному управлінні уже досить довгий час. Європейські країни пропонують широкий спектр ІТ підходів публічно-управлінської діяльності та інструментів її реалізації, а також інноваційних підході до управління, які можна використовувати в діяльності публічних службовців. У той же час, інноваційний процес країн-членів ЄС у національних системах публічного управління підпорядкований загальним вимогам до країн Євросоюзу, що випливають зі стратегії євроінтеграції. Зокрема, згідно із Копенгагенськими та Мадридськими критеріями йдеться про адміністративні реформи в межах вимог Євросоюзу, а не просто реформи, що вмотивовані внутрішніми процесами в конкретній країні. Що ж стосується концептуального обґрунтування ІТ проектів, то найпоширенішою концепцією управлінських інновацій як безперервного процесу вдосконалення у світовій і європейській практиці є модель «Кайзен» (KAIZEN). Основними концептуальними компонентами моделі Кайзен, що мають найбільше значення для управлінських інновацій у системі публічної влади, є зокрема переорієнтація управлінської діяльності на якісні показники, що забезпечує еволюційне самовдосконалення системи публічного управління, встановлення безпосереднього зв'язку еволюції системи управління з потребами сучасного суспільства, детальне узгодження всього процесу управління з інструментарієм, часом, простором, виконавцями, що забезпечує його вдосконалення завдяки маргінальним поліпшенням кожного елемента управлінського циклу [2].

Із урахуванням досвіду розвинутих країн, впровадження ІТ-технологій у сферу публічного управління має фундаментальне значення і для теорії, і для практики управління, що потребує своєчасного теоретичного супроводу з метою ефективного практичного

впровадження в Україні. Поряд із тим, варто констатувати, що в сучасних умовах провадження публічного управління окремі прояви інноваційних технологій та підходів уже активно застосовуються і в нашій країні. Серед таких новітніх підходів варто визначити:

1) сучасні технології, що застосовуються під час оцінювання публічних службовців та виявлення відповідності займаній посаді, у першу чергу це розроблені версії тестових програм та Інтернет платформи, що забезпечують підготовку відповідного службовця;

2) електронне урядування як форма організації управлінської діяльності, яка сприяє підвищенню ефективності, відкритості та прозорості функціонування органів публічного управління із використанням інформаційно-телекомунікаційних технологій для формування нового типу держави, що орієнтована на задоволення потреб громадян;

3) проектний менеджмент та стратегічне планування, що розглядається як поєднання найсучасніших наукових знань і технологій з практичними навичками. Проектний менеджмент орієнтований на отримання найбільш ефективного результату при мінімальних затратах (кадрових, фінансових, ресурсних тощо) в ході реалізації проекту;

4) реінжиніринг, що передбачає фундаментальне перепроектування діяльності органів публічного управління завдяки підвищенню рівня технічних, організаційних, технологічних та методологічних рішень а також створення нових, ефективних процесів в управлінні;

5) краудсорсинг, що в публічному управлінні виражається зокрема активною участю громадських організацій, активістів тощо. Представники таких організацій входять у склад колегій та комісій котрі приймають рішення щодо того чи іншого ряду питань. Досить часто обов'язкова участь громадськості у певних процедурних питаннях прямо передбачено законодавством, наприклад Закон України «Про державну службу» [3];

6) діджиталізація публічного управління, а якщо бути більш точним, то цифрова трансформація [3].

Необхідно зауважити, що серед усіх інноваційних технологій, що були перераховані, якраз діджиталізацію варто розглядати як найбільш перспективну для того, щоб відбувався подальший розвиток. По-перше, існує державна підтримка такого напрямку, з цією метою відбулося створення профільного Міністерства цифрової трансформації України [4]. Діджиталізацію вже активно реалізують, і через її дію в самих процесах управління, приміром, здійснена розробка окремих програм, щоб за їхньою допомогою публічні службовці могли підвищити професійну компетентність. Разом з тим практичну оцінку такими новітнім управлінським підходам уже можуть дати й ті громадяни, які не займаються публічним управлінням, але користуються певними послугами. Це доступне як громадянам України, так і іноземцям. Приміром, актуальність нині притаманна мобільному додатку «Дія», додаткам, які адресовані підприємцям-початківцям, у яких є перспективи. Важливо також і далі налагоджувати таку цифрову політику на рівні держав і насамперед країн, які є членами Євросоюзу. Для того, щоб розвивалися демократична, правова соціальна держава, громадянське суспільство, а Україна інтегрувала до Європейського співтовариства, дуже важливо на практиці реалізувати зазначені ІТ-технології. Необхідні зміна та вдосконалення публічного управління, як і суспільного й державного розвитку. На думку міжнародних експертів, передусім у самої держави має бути зацікавленість оптимізувати процеси та структури й запроваджувати інновації, завдяки яким публічне управління стане ефективним, забезпечуватиметься його законність та прозорість. Таким чином, державою повинен демонструватися інтерес впроваджувати ІТ-технології та розвивати електронне управління і врядування, має гарантуватися наявність високоосвічених працівників та однакових стандартів у кожній галузі публічного управління.

У розвинених зарубіжних країнах застосовується модель поведінки, яка передбачає застосування принципу «цифровий за замовчуванням» та забезпечує залучення цифрових експертів до ділових процесів органів державної влади й органів місцевого самоврядування, зокрема прийняття управлінських рішень, надання послуг громадянам і бізнесу, іншим органам (зокрема, іноземним), взаємодії та комунікації. Наведемо коротко інформацію провідних країн

світу про найважливіші аспекти діяльності відповідальних за цифровий розвиток органів влади, що формують державну політику у сфері ІТ:

1) Австралія. Відповідальним органом влади за формування політики у сфері цифровізації є Державне агентство цифрової трансформації. Воно утворено у 2015 році для допомоги державним департаментам та агентствам трансформуватися в цифрові форми. Відтоді роль зросла, адже воно тепер має масштабні обов'язки в цифровій трансформації уряду та здійснює центральний нагляд за програмами державної політики у сфері ІКТ [4].

В Австрії у сфері інформаційного суспільства держава відіграє в основному координаційну та регулятивну роль. Водночас в країні діє солідне та добре продумане законодавство, що складається, насамперед, з Закону про електронний уряд, Закону про електронний підпис та Закону про порядок адміністративних процедур, а також великого корпусу інших нормативно-правових актів. Особлива увага приділяється розбудові систем електронного урядування, існує система стимулювання ІТ-індустрії. Країна належить до світових лідерів за показниками е-урядування та е-демократії [5].

2) Велика Британія. Відповідальним органом влади за формування політики у сфері цифровізації є Державна цифрова служба Секретаріату Кабінету Міністрів. Вона утворена у 2011 році для сприяння переведенню державних послуг в електронний формат. Також вона розраховує вартість переходу до електронних послуг, підраховує потенційний прибуток і бере участь у розробленні Державної електронної стратегії [6].

3) Нова Зеландія. Відповідальним органом влади за формування політики у сфері цифровізації є Цифрове урядове партнерство. Існує партнерство зацікавлених сторін з органів влади для підтримки мети створення цілісної, загальнодержавної цифрової системи. Вперше міністра цифрових адміністративних послуг призначено у 2017 році. Директор з цифрових питань уряду (CDO) наглядає за розробленням та управлінням цифрових технологій для державного сектору (нині ним є виконавчий директор Департаменту внутрішніх справ). Головний розпорядник державних даних (CDS) підтримує використання даних як ресурсу в уряді для надання кращих послуг для новозеландців (нині нм є виконавчий директор Служби статистики) [7].

4) Республіка Польща має розвинуту централізовану систему державних профільних інституцій із значним бюджетом, а також цілий спектр проектів та програм, що реалізуються паралельно, за відсутності ретельно продуманої стратегії з чіткою шкалою пріоритетності й оптимальної послідовності їх втілення. Це можна вважати однією з ключових причин порівняно скромних результатів державної роботи з розвитку інформаційного суспільства: доступ до мережі Інтернет, так само як і інші основні показники е-готовності, залишається в республіці на досить низькому рівні. Про інформаційне суспільство в Польщі почали говорити з 1991 року, коли на замовлення уряду готувалася інформація про суспільство та про можливості й ризики, пов'язані зі стратегічними напрямами розвитку науки в Польщі. Національне обговорення можливостей, що надаються розвитком ІКТ в Польщі почалося в 1994 році на першому з'їзді польських інформатиків. Потім після обговорення Бенгерманна про польську дійсність була затверджена «Стратегія розвитку інформатики в Польщі». У 1998 році під час Другого Конгресу був представлений «Пакт для побудови інформаційного суспільства». В дев'яності роки був період багатьох публічних дебатів і конференцій, присвячених інформаційному суспільству. Тим не менш, не було жодних документів про розвиток інформаційного суспільства в Польщі. Прорив стався 14 липня 2000 року, коли парламент ухвалив резолюцію про створення інформаційного суспільства в Польщі, де уряд зобов'язався вжити заходів, щоб стимулювати розвиток, тим самим прискорюючи роботу з підготовки стратегічних державних документів про інформаційне суспільство. Через кілька місяців, 28 листопада 2000 Рада міністрів прийняла позицію на зазначеній резолюції і прийняла програмний документ Е-Цілі та напрямки розвитку інформаційного суспільства в Польщі [8].

5) Канада, Онтаріо. Відповідальним органом влади за формування політики у сфері цифровізації є Цифровий уряд. Сфера уваги визначена Прем'єр-міністром, але не виділена в

окреме міністерство; надано мандат співпрацювати з іншими департаментами для керівництва цифровими трансформаціями в уряді та модернізації надання державних послуг [9].

6) Сінгапур. Відповідальним органом влади за формування політики у сфері цифровізації є Державне агентство технологій. Із середини 1990-х років воно відповідає за цифрові перетворення в державному секторі. З 2017 року воно звітує перед новою Групою розумної нації та цифрового уряду під егідою Канцелярії Прем'єр-міністра, що встановило більш централізований та цілеспрямований підхід до впровадження цифрового уряду в «розумній країні» [10].

7) Естонія. Свій шлях до цифрової трансформації Естонія почала наприкінці 1990-х років. Естонія стала одним із першопроходців у сфері електронної демократії та досягла високого рівня діджиталізації. Можна онлайн зареєстру вати бізнес і відкрити компанію за 48 годин. Водночас необов'язково бути резидентом країни – зареєструвати можна навіть іноземну компанію з-за кордону. Онлайн в Естонії платять податки, отримують паспорт і навіть голосують на виборах. В Естонії доступ до мережі Інтернет визнано базовим правом людини на рівні конституції. За рівнем розвиненості інтернет-послуг це одна з найпрогресивніших країн не лише в Європі, а й у світі – понад 88% естонців залучені до активного користування інтернет-послугами [11]. Важливо зазначити, що за роки незалежності Естонія реалізувала в життя успішну стратегію електронної держави та електронного управління, яку охоче сприйняло населення та почало активно освоювати сучасні інформаційно-комунікативні технології. Сьогодні в Естонії взято курс на створення різноманітних мобільних додатків, що також позитивно впливає на розвиток країни та закріплення її на топових позиціях рейтингів з різних аспектів упровадження електронного урядування. За допомогою порталу «Tana otsustan mina» («Сьогодні вирішую я») відбувається комунікація влади та громадян. Кожний громадянин може висловити свою думку про поточні процеси в країні, запропонувати поправки до законопроектів, і якщо дані пропозиції підтримуються іншими громадянами, то естонський прем'єр-міністр відсилає цю пропозицію із своєю резолюцією у відповідне міністерство. Цей портал також дозволяє користувачу голосувати. Концепція «єдиного вікна» забезпечується за допомогою системи X-Road,створеної в 2001 році. Ефективною є система X-Road, яка була запущена у грудні 2001 року. X-Road – це платформа, яка надає можливість безпечно обмінюватися інформацією через Інтернет через окремі IT-системи. X-Road служить платформою для розробки додатків, за допомогою яких будь-яка державна установа може відносно легко перевести послуги, які вони раніше виконували фізично, в інтернет-сферу [12].

8) США. Відповідальним органом влади за формування політики у сфері цифровізації є Державна цифрова служба. Засновано президентом США у 2014 році як стартап у Білому домі задля об'єднання кращих технологій, проєктування в талановитих урядників. Сьогодні вона займається питаннями перетворення критичних послуг, переосмислення урядових закупівель цифрових послуг, розширення використання загальних платформ, сервісів та інструментів, залучення найталановитіших технічних спеціалістів на державну службу [13].

9) Фінляндія. Першою країною у світі, що прийняла Закон про електронні послуги, була Фінляндія (2001 р.). Закон містить положення про права, обов'язки та відповідальність органів державного управління та їх клієнтів у сфері електронних послуг, про ключові вимоги щодо електронної ідентифікації особи громадян. Органи влади і клієнти можуть скріплювати свої рішення електронним підписом. Офіційний веб-портал електронного урядування Фінляндії, на якому зосереджено більшість електронних ресурсів країни, надає велику кількість спеціалізованих послуг: замовлення і запити (Агентство у справах споживачів); представлення юридичних документів (Міністерство юстиції); замовлення й оплата послуг, пов'язаних з довкіллям (Національна рада лісового господарства); зворотний зв'язок з користувачами в площині їх інформування про національні проекти (МЗС, Відділ муніципалітетів); повідомлення про вакансії, робочі місця і можливості для здобуття освіти (Міністерство праці); повідомлення про зміну адреси (Центр перепису населення) служба «Віртуальна Фінляндія» (МЗС) та ін. Важливою подією у сфері забезпечення інформаційної безпеки у Фінляндії стало

прийняття Закону про захист даних у телекомунікаційних мережах, що набув чинності 2004 р. Крім того, у країні діє фінське відділення міжнародної групи екстреного реагування CERT-FI, що надає населенню безкоштовну допомогу та консультації з питань протидії комп'ютерним вірусам і спробам несанкціонованого доступу до інформаційних мереж. В Україні існує аналогічний сервіс – cert.gov.ua [14].

Таким чином, на основі аналізу досвіду, здобутого провідними світовими країнами, можна дійти узагальненого висновку. Для забезпечення справді цифрового підходу й майбутнього позиціонування українського Уряду як твердо зосередженого на потребах громадян, перед органами державної влади ставиться вимога:

– залучати громадян і державні владні органи до процесу, в ході якого розробляються та запроваджуються електронні послуги;

– використовувати можливості, якими володіють нові цифрові технології, та здійснювати підготовку людей до того, як завдяки цим технологіям зміняться наше суспільство й економіка;

– займатися встановленням правильних систем, налаштувань та інфраструктури на місцях;

– сприяти тому, щоб посадові та службові особи володіли потрібними навичками, аби бути успішними в контексті нового цифрового середовища;

– гарантувати, що дані будуть більш доступними, а конфіденційність та інша чутлива інформація – захищені;

– забезпечувати підтримку громадянам, яким не доступний цифровий світ.

**Висновки.** Отже, згідно з досвідом, отриманим іншими країнами, процес, під час якого в державному та публічному управлінні, що обіймає різні сфери, застосовуються різні електронні системи й ресурси, якими володіють інформаційні технології, є достатньо складним. Тому Україні важливо здійснити ретельний аналіз досвіду, здобутого європейськими країнами, аби не були допущені помилки та щоб уникнути недоліків. Оскільки, як у кожному суспільному процесі, в процесі, пов'язаному з інформатизацією, відзначається наявність переваг та недоліків. Так, користування інформаційно-довідковими й аналітичними системами здійснює позитивний вплив на державне управління, завдяки цьому відбувається формування можливостей, щоб удосконалювати і збагачувати управлінську державну практику. Вже відбувається використання Україною інформаційних технологій в контексті публічного адміністрування, але, щоб українська влада стала за статусом відкритою публічною владою, їй варто активніше здійснювати впровадження інформаційних технологій. В електронному врядуванні вбачають ефективний спосіб протистояння корупції. Інформаційні технології стикаються з певними проблемами в ході їхнього запровадження в публічне управління та адміністрування в Україні, це відбувається тому, що держава недостатньо фінансує проекти, пов'язані з електронним урядуванням; літні громадяни не володіють певного рівня знаннями про те, як користуватися інформаційно-комунікаційними технологіями та їхніми можливостями; паперові носії більш звичні; суб'єкти, зайняті в публічному управлінні й адмініструванні, не зацікавлені, щоб їхня діяльність була прозорою, відзначається присутність корупційних інтересів. Щоб подолати ці проблеми, потрібно не тільки займатися стимулюванням процесів, пов'язаних із новими інформаційно-комунікаційними технологіями в системі публічного управління, а й зміною всієї системи. Розвивати і впроваджувати інформаційні технології в публічному управлінні необхідно комплексно, із врахуванням та узгодженням інформаційних, організаційних, правових, соціально-психологічних, кадрових, освітніх, технічних та інших складових.

***Література:***

1. Драбаніч В.А. Впровадження ІТ-технологій в систему публічного управління: зарубіжний досвід. *Суспільство та національні інтереси.* 2024. № 4 (4). С. 925-936

2. Хачатурян Х.В. Європейський концептуальний контекст управлінських інновацій в Україні. URL: http://vmv.kymu.edu.ua/v/09/01.htm

3. Корнута Л. Інновації в публічному управлінні: зарубіжний досвід та перспективи розвитку в Україні. *Наукові перспективи.* 2021. № 1 (7). С. 155-163

4. Сиволапенко Т.Л. Досвід зарубіжних країн із впровадження цифрових концепцій: реалії та перспективи для України. *Держава та регіони.* 2019. № 3 (67). С. 108-112

5. Драбаніч В.А. Впровадження ІТ-технологій в систему публічного управління: зарубіжний досвід. *Суспільство та національні інтереси.* 2024. № 4 (4). С. 925-936

6. Сиволапенко Т.Л. Досвід зарубіжних країн із впровадження цифрових концепцій: реалії та перспективи для України. *Держава та регіони.* 2019. № 3 (67). С. 108-112

7. Сиволапенко Т.Л. Досвід зарубіжних країн із впровадження цифрових концепцій: реалії та перспективи для України. *Держава та регіони.* 2019. № 3 (67). С. 108-112

8. Серенок А. Досвід Польщі у впровадженні е-уряду. http://etransformation.org.ua/2014/07/08/78/

9. Сиволапенко Т.Л. Досвід зарубіжних країн із впровадження цифрових концепцій: реалії та перспективи для України. *Держава та регіони.* 2019. № 3 (67). С. 108-112

10. Сиволапенко Т.Л. Досвід зарубіжних країн із впровадження цифрових концепцій: реалії та перспективи для України. *Держава та регіони.* 2019. № 3 (67). С. 108-112

11. Saxena K. Re-engineering public administration in developing countries. *Elsevier. Long Range Planning.* 1996. Vol. 29, No. 5. p. 703-711

12. Архипова Є.О. Електронне урядування як форма організації державного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2015. № 4. http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=855

13. Сиволапенко Т.Л. Досвід зарубіжних країн із впровадження цифрових концепцій: реалії та перспективи для України. *Держава та регіони.* 2019. № 3 (67). С. 108-112

14. Драбаніч В.А. Впровадження ІТ-технологій в систему публічного управління: зарубіжний досвід. *Суспільство та національні інтереси.* 2024. № 4 (4). С. 925-936

***References:***

1. Drabanich, V.A. (2024). Vprovadzhennia IT-tekhnolohii v systemu publichnoho upravlinnia: zarubizhnyi dosvid [Implementation of IT technologies in the public administration system: foreign experience]. *Suspilstvo ta natsionalni interesy – Society and national interests, 4 (4),* 925-936 [in Ukrainian].

2. Khachaturian, Kh.V. Yevropeiskyi kontseptualnyi kontekst upravlinskykh innovatsii v Ukraini [European conceptual context of management innovations in Ukraine]. Retrieved from http://vmv.kymu.edu.ua/v/09/01.htm [in Ukrainian].

3. Kornuta, L. (2021). Innovatsii v publichnomu upravlinni: zarubizhnyi dosvid ta perspektyvy rozvytku v Ukraini [Innovations in public administration: foreign experience and prospects for development in Ukraine]. *Naukovi perspektyvy – Scientific perspectives, 1 (7),* 155-163 [in Ukrainian].

4. Syvolapenko, T.L. (2019). Dosvid zarubizhnykh krain iz vprovadzhennia tsyfrovykh kontseptsii: realii ta perspektyvy dlia Ukrainy [Experience of foreign countries in the implementation of digital concepts: realities and prospects for Ukraine]. *Derzhava ta rehiony – State and regions, 3 (67),* 108-112 [in Ukrainian].

5. Drabanich, V.A. (2024). Vprovadzhennia IT-tekhnolohii v systemu publichnoho upravlinnia: zarubizhnyi dosvid [Implementation of IT technologies in the public administration system: foreign experience]. *Suspilstvo ta natsionalni interesy – Society and national interests, 4 (4),* 925-936 [in Ukrainian].

6. Syvolapenko, T.L. (2019). Dosvid zarubizhnykh krain iz vprovadzhennia tsyfrovykh kontseptsii: realii ta perspektyvy dlia Ukrainy [Experience of foreign countries in the implementation of digital concepts: realities and prospects for Ukraine]. *Derzhava ta rehiony – State and regions, 3 (67),* 108-112 [in Ukrainian].

7. Syvolapenko, T.L. (2019). Dosvid zarubizhnykh krain iz vprovadzhennia tsyfrovykh kontseptsii: realii ta perspektyvy dlia Ukrainy [Experience of foreign countries in the implementation of digital concepts: realities and prospects for Ukraine]. *Derzhava ta rehiony – State and regions, 3 (67),* 108-112 [in Ukrainian].

8. Serenok, A. Dosvid Polshchi u vprovadzhenni e-uriadu [Experience of Poland in the implementation of e-government]. Retrieved from http://etransformation.org.ua/2014/07/08/78/ [in Ukrainian].

9. Syvolapenko, T.L. (2019). Dosvid zarubizhnykh krain iz vprovadzhennia tsyfrovykh kontseptsii: realii ta perspektyvy dlia Ukrainy [Experience of foreign countries in the implementation of digital concepts: realities and prospects for Ukraine]. *Derzhava ta rehiony – State and regions, 3 (67)*, 108-112 [in Ukrainian].

10. Syvolapenko, T.L. (2019). Dosvid zarubizhnykh krain iz vprovadzhennia tsyfrovykh kontseptsii: realii ta perspektyvy dlia Ukrainy [Experience of foreign countries in the implementation of digital concepts: realities and prospects for Ukraine]. *Derzhava ta rehiony – State and regions, 3 (67)*, 108-112 [in Ukrainian].

11. Saxena, K. (1996). Re-engineering public administration in developing countries. *Elsevier. Long Range Planning, 29, No. 5*, 703-711 [in English].

12. Arkhypova, Ye.O. (2015). Elektronne uriaduvannia yak forma orhanizatsii derzhavnoho upravlinnia [Electronic governance as a form of public administration organization]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public administration: improvement and development, 4*. Retrieved from http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=855 [in Ukrainian].

13. Syvolapenko, T.L. (2019). Dosvid zarubizhnykh krain iz vprovadzhennia tsyfrovykh kontseptsii: realii ta perspektyvy dlia Ukrainy [Experience of foreign countries in the implementation of digital concepts: realities and prospects for Ukraine]. *Derzhava ta rehiony – State and regions, 3 (67)*, 108-112 [in Ukrainian].

14. Drabanich, V.A. (2024). Vprovadzhennia IT-tekhnolohii v systemu publichnoho upravlinnia: zarubizhnyi dosvid [Implementation of IT technologies in the public administration system: foreign experience]. *Suspilstvo ta natsionalni interesy – Society and national interests, 4 (4)*, 925-936 [in Ukrainian].

*УДК 32:364-3:355.09:316.614.5:352.07(477)*

*https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-5(5)-439-448*

**Горбата Людмила Петрівна** доктор філософії (PhD), доцент кафедри публічного управління та адміністрування, Національний авіаційний університет, Київ, https://orcid.org/0009-0007-6576-8925

# ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОЛІТИКИ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ВЕТЕРАНІВ ВІЙНИ ТА ЧЛЕНІВ ЇХ СІМЕЙ НА РІВНІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ

**Анотація.** У статті досліджуються особливості реалізації політики соціального захисту ветеранів війни та членів їх сімей на рівні територіальних громад в Україні. Проаналізовано як органи місцевого самоврядування реалізують законодавчі ініціативи щодо надання допомоги ветеранам війни, їх реабілітації, соціальної адаптації та надання відповідних пільг. Особлива увага приділяється практичним аспектам роботи місцевих органів влади та соціальних служб у наданні підтримки ветеранам війни та їхнім сім'ям, включаючи питання надання житлових, медичних, фінансових та інших видів соціальних послуг. Розглянуто місцеві програми підтримки ветеранів, їх ефективність та проблеми, з якими стикаються органи місцевого самоврядування при їх реалізації. Також досліджено питання забезпечення доступу ветеранів до медичних послуг, пільгового проїзду, надання житла, допомоги в організації працевлаштування тощо. На основі проведеного аналізу виявлено низку проблем, які знижують ефективність реалізації політики соціального захисту ветеранів на місцевому рівні. Серед них – відсутність достатнього фінансування з державного бюджету для покриття потреб ветеранів, недостатня підготовка посадових осіб органів місцевого самоврядування, неефективна взаємодія між різними органами влади та організаціями, які займаються соціальним захистом, а також нестача кваліфікованих спеціалістів для роботи з ветеранами та їх сім'ями. Також проаналізовано роль громадських організацій і волонтерських рухів у процесі підтримки ветеранів війни. Виявлено, що, незважаючи на наявність певних державних механізмів допомоги, громадські ініціативи відіграють важливу роль у підвищенні якості соціального захисту ветеранів на місцевому рівні. Зокрема, волонтерські організації активно допомагають у наданні медичних, психологічних послуг, організації заходів соціальної реабілітації та інтеграції ветеранів у суспільство. У результаті дослідження сформульовано рекомендацій щодо покращення системи соціального захисту ветеранів на рівні територіальних громад. Зокрема, запропоновано посилити координацію між місцевими органами влади, урядовими та неурядовими організаціями, забезпечити належне фінансування місцевих програм підтримки ветеранів, розвивати механізми соціальної підтримки на рівні громади, а також створювати умови для подальшого розвитку професійної підготовки кадрів, які працюють із ветеранами. Встановлено, що реалізація політики соціального захисту ветеранів війни та їхніх сімей на рівні територіальних громад є важливим етапом на шляху до забезпечення соціальної справедливості та підтримки тих, хто зробив значний внесок у захист незалежності та територіальної цілісності України. Вивчені проблеми і запропоновані рекомендації мають важливе значення для вдосконалення соціального захисту ветеранів на місцевому рівні.

**Ключові слова:** ветерани, ветерани війни та члени їх сімей, соціальний захист, політика соціального захисту, територіальні громади, публічне управління, сталий розвиток.

**Horbata Liudmyla Petryvna** Doctor of Philosophy (PhD), Associate Professor of the Department of Public Management and Administration of the National Aviation University, Kyiv, https://orcid.org/0009-0007-6576-8925

# FEATURES OF THE IMPLEMENTATION OF THE POLICY OF SOCIAL PROTECTION OF WAR VETERANS AND MEMBERS OF THEIR FAMILIES AT THE LEVEL OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN UKRAINE

**Abstract.** The article examines the peculiarities of the implementation of the policy of social protection of war veterans and their family members at the level of territorial communities in Ukraine. It has been analyzed how local self-government bodies implement legislative initiatives regarding the provision of assistance to war veterans, their rehabilitation, social adaptation and provision of relevant benefits. Special attention is paid to the practical aspects of the work of local authorities and social services in providing support to war veterans and their families, including the provision of housing, medical, financial and other types of social services. Local programs of support for veterans, their effectiveness and problems faced by local self-government bodies in their implementation are considered. The issue of ensuring veterans' access to medical services, discounted travel, housing, assistance in organizing employment, etc. was also investigated. Based on the analysis, a number of problems were identified that reduce the effectiveness of the implementation of the policy of social protection of veterans at the local level. Among them are the lack of sufficient funding from the state budget to cover the needs of veterans, insufficient training of officials of local self-government bodies, ineffective interaction between various authorities and organizations engaged in social protection, as well as a lack of qualified specialists to work with veterans and their families . The role of public organizations and volunteer movements in the process of supporting war veterans is also analyzed. It was found that, despite the presence of certain state assistance mechanisms, public initiatives play an important role in improving the quality of social protection of veterans at the local level. In particular, volunteer organizations actively help in the provision of medical and psychological services, organization of social rehabilitation measures and integration of veterans into society. As a result of the study, recommendations were formulated for improving the system of social protection of veterans at the level of territorial communities. In particular, it is proposed to strengthen coordination between local authorities, governmental and non-governmental organizations, ensure adequate funding of local veterans' support programs, develop social support mechanisms at the community level, as well as create conditions for the further development of professional training of personnel working with veterans. It has been established that the implementation of the policy of social protection of war veterans and their families at the level of territorial communities is an important stage on the way to ensuring social justice and support for those who made a significant contribution to the protection of the independence and territorial integrity of Ukraine. The studied problems and proposed recommendations are important for improving the social protection of veterans at the local level.

**Keywords:** veterans, war veterans and their family members, social protection, social protection policy, territorial communities, public administration, sustainable development.

**Постановка проблеми.** Ветеранська політика має бути наскрізною та реалізовуватись як на загальнодержавному рівні, так і на рівні кожної територіальної громади. Адже соціальний захист ветеранів війни та членів їхніх сімей є однією з найважливіших складових соціальної політики в Україні. Незважаючи на наявність державних програм соціального захисту ветеранів війни, існують суттєві проблеми щодо ефективної реалізації цих програм на рівні територіальних громад, зокрема через недостатнє фінансування, відсутність чіткої координації між органами державної влади та органами місцевого самоврядування, а також обмежений доступ ветеранів до необхідних послуг і ресурсів. Це зумовлено багатьма чинниками, зокрема, недосконалістю місцевих програм підтримки, недостатньою підготовленістю спеціалістів, які займаються соціальним захистом, і обмеженою взаємодією громадських організацій з органами публічної влади.

Таким чином, проблема полягає в необхідності оптимізації та покращенні реалізації політики соціального захисту ветеранів війни та їхніх сімей через удосконалення механізмів її реалізації на рівні територіальних громад. Це включає як зміцнення законодавчої та

нормативно-правової бази, так і вдосконалення практичних інструментів, спрямованих на підтримку ветеранів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Соціальна політика щодо ветеранів перебуває в центрі уваги численних досліджень як українських, так і зарубіжних учених різних наукових напрямів. Серед таких авторів можна відзначити роботи Г. Воробйової, Є. Гордієнко, І. Дацюк, О. Кондратенко, І. Мамонтова, В. Мацька, В. Кривошея та інших. Основні ідеї і положення що стосуються соціальної політики та сучасних підходів до організації соціального захисту населення висвітлені у працях таких дослідників, як В. Бакуменка, М. Білинської, Ю. Ковбасюка, Н. Нижник, І. Рудкевич, Ю. Сурміна, В. Тертички та ін. Практичні аспекти реалізації соціальної політики в сфері соціального захисту населення досліджували Н. Болотіна, О. Васильєва, А. Дєгтяр, Т. Кагановська, О. Крутій, В. Собченко, Н. Статівка, О. Шкуропатський та ін. У працях І. Дацюка, М. Кравченка, В. Кривошея, А. Кириченка, Б. Михайлова сформульовано концептуальні засади державної політики щодо розвитку системи соціального захисту ветеранів та розкрито окремі методологічні аспекти її реалізації. О. Кондратенко запропонував практичні рекомендації для вдосконалення механізмів державного регулювання соціального захисту учасників бойових дій та їхніх сімей, В. Кривошей розкрив теоретичні засади та особливості формування і реалізації державної політики щодо соціально-психологічної адаптації УБД як важливого елементу соціальної стабільності та національної безпеки, а також розробив рекомендації щодо її модернізації. В. Мацько здійснила комплексне дослідження адміністративно-правового забезпечення соціальних прав учасників Операції об'єднаних сил в Україні та інші аспекти цієї проблеми. Попри значну кількість наукових робіт в цій сфері, сучасні соціально-політичні умови, правовий режим воєнного стану в Україні та значне збільшення кількості ветеранів потребують оновлення підходи до цієї теми, особливо в частині реалізації політики соціального захисту ветеранів війни та членів їх сімей на рівні територіальних громад.

**Метою статті** є дослідження особливостей реалізації політики соціального захисту ветеранів війни та членів їхніх сімей на рівні територіальних громад в Україні, а також виявлення основних проблем і викликів, з якими стикаються органи місцевого самоврядування при реалізації цієї політики; розробка рекомендацій щодо покращення системи соціального захисту ветеранів війни та їхніх сімей через удосконалення координації між органами влади, розвиток місцевих програм підтримки, підвищення фінансування та професійної підготовки кадрів, що працюють із цією категорією громадян.

**Виклад основного матеріалу.** Державну ветеранську політику формує та реалізовує Міністерство у справах ветеранів України (далі – Мінветеранів). Саме його основними завданнями є формування та реалізація державної політики у таких напрямах:

- соціальний захист ветеранів та їхніх родин, зокрема психологічна реабілітація, соціальна й професійна адаптація, працевлаштування, підвищення конкурентоспроможності на ринку праці, забезпечення санаторно-курортним лікуванням і житлом;
- виплата довічних державних стипендій, щорічної допомоги до Дня Незалежності України та інших одноразових виплат (за винятком організації таких виплат);
- присвоєння та позбавлення статусу ветерана, а також видача відповідних посвідчень ветеранам і членам сімей загиблих (померлих) Захисників і Захисниць України;
- увічнення пам'яті ветеранів;
- залучення ветеранів до утвердження української національної та громадянської ідентичності через заходи національно-патріотичного та військово-патріотичного виховання тощо [7].

Пріоритетним для Мінветеранів є формування єдиного бачення ветеранської політики на загальнодержавному рівні та розробка чіткої дорожньої карти для її реалізації, що забезпечить ефективні інструменти для впровадження цієї політики на місцевому рівні.

Принцип, на якому будується ветеранська політика як на національному, так і на місцевому рівнях «Нічого без ветеранів для ветеранів». Це означає, що кожен проєкт буде

розроблятися з урахуванням реальних проблем і потреб ветеранів, серед яких особливу увагу потрібно приділяти медичному, психологічному, юридичному, інформаційному та освітньому забезпеченню. Однак, вирішення цих проблем на загальнодержавному рівні буде неефективним без активної участі територіальних громад. Саме тому необхідна спільна та скоординована робота, щоб забезпечити максимально доступні умови для ветеранів на всіх етапах їх адаптації.

Досягнення «ідеальної надцілі» полягає в тому, щоб кожна громада не тільки розуміла потреби ветеранів, але й могла надати їм підтримку на всіх етапах їхнього повернення до цивільного життя. Хоча загальнодержавна ветеранська політика включає систему соціальних гарантій, що реалізується через органи державної влади, її ефективне втілення в громадах можливе лише за умови врахування місцевих особливостей та потреб.

Повернення ветеранів, ветеранок і родин загиблих до територіальних громад після демобілізації вимагає перегляду підходів щодо реалізації цієї політики на місцях. Створення доступних і безбар'єрних громад для ветеранів є необхідним кроком для забезпечення їхніх прав і потреб у постійній взаємодії з органами місцевого самоврядування [1]. На цьому наголошує виконуючий обов'язки Міністра у справах ветеранів України Олександр Порхун: «Ефективність реалізації нової державної політики щодо ветеранів залежить не лише від Міністерства, а й від органів місцевого самоврядування та лідерів громад. Ветеранська політика має втілюватися переважно на місцях, у громадах, завдяки активній участі місцевої влади та лідерів громад. Адже саме громади зустрічають ветеранів, які повертаються з війни. Вкрай важливим є створення необхідної інфраструктури для ветеранів, що включає як надання послуг, так і гідне вшанування пам'яті».

Серед пріоритетних ініціатив, які Мінветеранів пропонує для підтримки ветеранської спільноти на рівні територіальних громад варто виокремити наступні:

- забезпечення швидкого доступу до адміністративних послуг через створення «Єдиних ветеранських вікон» у Центрах надання адміністративних послуг (ЦНАПах). 992 «Єдиних ветеранських вікон» уже працюють у ЦНАПах, однак цього є недостатньо, планується створення таких «вікон» у кожній територіальній громаді України;

- підвищення ефективності реалізації ветеранської політики в регіонах. З цією метою при кожній обласній військовій адміністрації мають бути створені структурні підрозділи, які опікуються питаннями ветеранської політики. На сьогодні такі підрозділи вже працюють у 14 обласних державних адміністраціях та 27 районних [7].

Мінветеранів також звернуло увагу на важливість вирішення таких питань, як психологічна реабілітація, навчання та перекваліфікація, забезпечення житлом, а також підтримка ветеранського підприємництва. Для цього при Міністерстві функціонують відповідні програми фінансування. Зокрема, передбачено: 5,7 млрд грн – на житло для ветеранів; 71 млн грн – на програми освіти та перекваліфікації; 3,3 млрд грн – на впровадження фахівців для супроводу ветеранів та демобілізованих осіб [2].

За оцінками Мінветеранів України, після завершення війни кількість осіб, до яких буде спрямована ветеранська політика, складе близько 4-5 мільйонів осіб. Тому пріоритетне завдання сьогодні є напрацювання комплексного підходу до ветеранської політики, який охоплював би всі сфери життя ветеранів та ветеранок, забезпечував би ефективну реінтеграцію цих осіб до цивільного життя і передбачав узгоджені дії різних органів влади щодо формування політик, за які вони відповідають. Особливо це стосується соціальної політики, яка повинна враховувати актуальні потреби ветеранів і ветеранок і бути здатною ефективно реагувати на нові виклики.

Існує низка проблем у чинній соціальній політиці щодо ветеранів, ці проблеми полягають у неузгодженості різних пільг і виплат, а також на обмеженості системи соціального захисту, яка не охоплює всі аспекти життя ветеранів і не завжди може адекватно реагувати на нові потреби. Ще однією проблемою є те, що в існуючій політиці часто розглядаються ветерани як одна гомогенна група, без урахування різних аспектів їхнього досвіду, таких як вікові, гендерні та інші відмінності, а також різні потреби ветеранів в залежності від їхнього життєвого

досвіду та участі в бойових діях. Важливо, щоб система соціального захисту включала не лише пільги та виплати, але й соціальні послуги, які допомагають ветеранам не лише підтримувати фінансовий рівень життя, але й адаптуватися до цивільного життя, справлятися з труднощами та відновлювати здатність до самостійного задоволення своїх потреб [6].

Закон України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» з часу його прийняття у 1993 році зазнав незначних змін, що призвело до недостатньої підтримки ветеранів. Крім того, необхідно оновити законодавство, яке визначає статус ветеранів, оскільки існуюча система пільг більше не відповідає сучасним умовам. Потреба реформувати систему соціального захисту ветеранів полягає не лише у покращенні фінансових гарантій, але й у наданні послуг, які сприятимуть реінтеграції ветеранів до мирного життя, включаючи психологічну та професійну адаптацію. У цій ситуації важливою є роль електронних сервісів, які полегшують доступ до державних послуг та зменшують бюрократичні навантаження.

Також окремі стратегії, такі як Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки, включають завдання посилити соціальний захист ветеранів у громадах. Однак кількість осіб, які отримали статус ветерана, значно збільшилася, і більшість ветеранів знову вступили до лав Збройних сил України. Це потребує змін в політиці, спрямованій на вирішення проблем реінтеграції військовослужбовців у цивільне життя.

Програма надання пільг ветеранам потребує значного вдосконалення, оскільки багато-чисельні гарантії не відповідають реальним потребам, а деякі пільги вже не актуальні. Найбільшими проблемами є недостатнє фінансування державних програм, відсутність комплексної системи підтримки, а також відсутність ефективного механізму переходу ветеранів від військової служби до цивільного життя. Під час війни багато ветеранів зіштовхуються з додатковими труднощами, такими як психологічні труднощі, відсутність інформації про доступні послуги, бюрократичні перешкоди.

Однією з важливих цілей є модернізація ветеранської політики через створення ефективної системи переходу від військової служби до цивільного життя. Важливо не лише забезпечити ветеранів пільгами, але й створити індивідуалізовані послуги, орієнтуючись на конкретні потреби кожного ветерана та його сім'ї [11, 3].

Ключовим аспектом є те, що після завершення бойових дій ветерани повертатимуться до своїх громад, де їм знадобиться доступ до соціальних послуг. Проте не всі громади готові до такої реабілітації, мають різний досвід надання таких послуг і фінансові можливості для їх забезпечення. Тому важливо звертати увагу на готовність громад надавати соціальні послуги ветеранам, зокрема на їхнє стратегічне планування та співпрацю з громадськими організаціями. Наприклад, у рамках ініціативи U-LEAD «Впровадження моделі підтримки ветеранів війни та членів їх сімей у громаді» органи місцевого самоврядування мають можливість вибрати найефективнішу модель підтримки ветеранів війни та їх родин на рівні територіальної громади та підготувати необхідні локальні нормативно-правові документи для її реалізації. Програма розпочнеться 12 листопада 2024 року і триватиме 12 тижнів. Будуть відібрані 10 команд громад з населенням до 50 тис. осіб. Кожна команда складається з трьох представників громади: профільного заступника голови ради, керівника або спеціаліста соціального захисту населення та директора або заступника директора Центру надання соціальних послуг чи Територіального центру соціального обслуговування [4].

Також у перспективі до 2030 року в Україні має бути розроблена та реалізована ефективна система державної підтримки ветеранів, членів їхніх сімей та родин загиблих Захисників. Основна мета такої системи – забезпечити активний перехід від військової служби до цивільної кар'єри та сприяти максимальному відновленню ветерана після служби.

Розробка оновленої ветеранської політики має розпочатися з моніторингу потреб ветеранів, щоб система була максимально орієнтованою на клієнта. Варто підкреслити, що моніторинг не обмежується лише першим етапом; до нього слід вдаватися на всіх стадіях процесу. Потреби та їхні пріоритети можуть змінюватися у відповідь на об'єктивні обставини. Моніторинг є основою для оновлення законодавства, а також забезпечує комунікацію з суспільством щодо ініціатив.

Соціально-правова підтримка ветеранів насамперед має включати ефективну систему переходу від військової до цивільної кар'єри, яка має бути функціональною вже зараз. Основна мета переходу – реінтеграція ветеранів шляхом відновлення всіх втрачених можливостей, що пов'язані з військовою службою, а також набуття нових навичок, які забезпечать економічну самостійність ветеранів. Це включає не лише профорієнтаційну роботу, перепідготовку, підвищення кваліфікації, а й правовий супровід, відновлення фізичного та ментального здоров'я.

Системою переходу опікуватиметься профільне міністерство – Мінветеранів у тісній співпраці з Міністерством оборони, оскільки процес переходу розпочанається ще на етапі перед звільненням із військової служби. До звільнення ветеран має мати дорожню карту повернення до цивільної кар'єри, щоб розуміти свої потреби, можливості реалізації прав та контакти для звернення.

Основна увага в системі соціально-правового захисту ветеранів та сімей загиблих Захисників та Захисниць повинна бути зосереджена на послугах, що сприяють їх активній реінтеграції в цивільне життя. Це критично важливі елементи, які забезпечать плавний перехід військових до цивільної кар'єри, тому вони повинні бути належно фінансовані і надаватися на найвищому рівні. Мова йде про медичну допомогу, психологічну підтримку та соціально-професійну адаптацію, а також підтримку підприємництва.

Згідно з чинним законодавством, ветерани мають право на широкий спектр медичних послуг, зокрема на безкоштовне зубопротезування, ліки, санаторно-курортне лікування, протези та інші реабілітаційні засоби. Однак на практиці ветерани часто стикаються з проблемами при реалізації цих прав. Наприклад, безкоштовні ліки можна отримати лише в аптеках, які мають договори з Національною службою здоров'я, і лише для обмеженого списку хвороб, що не включає багато специфічних травм, зокрема посттравматичний стресовий розлад чи постконтузійний синдром. Також, з вини розподілу коштів між різними державними установами, ветерани часто не можуть скористатися пільгами на санаторно-курортне лікування, бо не знають, куди звертатися, а фінансування цих послуг наразі обмежено. Проблеми виникають також із забезпеченням протезування, оскільки програми цього напрямку не фінансуються належним чином.

Медичне обслуговування ветеранів має бути системним і охоплювати всі потреби, які виникають унаслідок участі у бойових діях. Зокрема, важливо створити спеціальний медичний пакет для ветеранів, забезпечити належне обладнання та підготовку медичних працівників, які працюють з цією категорією людей, а також забезпечити безперешкодний доступ до санаторно-курортного лікування через одну бюджетну програму, підпорядковану, наприклад, Міністерству охорони здоров'я України чи іншому відомству.

Психологічна підтримка має бути невід'ємною частиною реінтеграції, адже вона допомагає ветеранам адаптуватися до мирного життя. Вона повинна надаватися на різних рівнях – від соціально-психологічної підтримки до комплексної медико-психологічної реабілітації. Проблеми з доступом до психологічної допомоги є, оскільки фінансування надання послуг залежить від місцевих бюджетів, а самі спеціалісти інколи не мають достатньої кваліфікації для роботи з ветеранами.

Соціально-професійна адаптація також є ключовим елементом цього процесу, оскільки ветерани часто потребують допомоги в пошуку роботи або перекваліфікації. Це включає професійну підготовку, перепідготовку, курси підвищення кваліфікації та інші послуги. Проте фінансування цих програм поки що недостатнє, що обмежує можливості ветеранів реалізувати своє право на професійну адаптацію.

Крім того, важливою є підтримка підприємництва серед ветеранів, оскільки багато з них висловлюють бажання відкрити власний бізнес. Однак для цього необхідна комплексна підтримка, включаючи фінансування, консультування та навчання, що включає аспекти маркетингу, податкового законодавства та управлінських навичок.

Медична допомога, психологічна підтримка та соціально-професійна адаптація – це лише основні складові системи, але ветерани також потребують інших гарантій соціального захисту, зокрема забезпечення житлом, що є важливим на тлі руйнування інфраструктури під час війни. Вирішення питання житла для ветеранів є важливим кроком до їх активної реінтеграції в суспільство, і в цьому контексті необхідно відмовитися від застарілих бюрократичних процедур, запроваджуючи сучасні пільгові програми, такі як іпотечне кредитування чи лізингові програми.

Сьогодні на рівні територіальних громад, центром яких є обласні центри або великі міста напрацьовано низку нормативно-правових актів на регіональному та місцевому рівнях, зокрема діють Концепція реінтеграції та підтримки киян – ветеранів війни, які захищали незалежність, суверенітет та територіальну цілісність України [10], Комплексна програма соціальної підтримки ветеранів війни та членів їх сімей на 2024-2026 роки Луцької міської ради [8], Комплексна програма підтримки ветеранів війни, членів їх сімей, членів сімей загиблих (померлих) ветеранів війни, членів сімей загиблих (померлих) Захисників і Захисниць України Слобожанської селищної територіальної громади на 2024-2028 роки [9] та ін.

Такі документи спрямовані на медичний та соціальний захист, адаптацію, психологічну й соціальну реабілітацію ветеранів, членів їхніх родин та інших осіб, які брали участь у захисті незалежності і територіальної цілісності України, допоможуть реалізувати закони України «Про статус ветеранів війни та гарантії їх соціального захисту» і «Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та їхніх сімей», а також постанови і розпорядження Кабінету Міністрів, що регулюють соціальний захист ветеранів, захисників і захисниць, а також вшанування пам'яті загиблих учасників бойових дій на рівні регіонів та територіальних громад.

Окрім того місцеві програми охоплюють комплекс заходів, які будуть реалізовані на місцевому рівні для фінансової, медичної, соціальної та психологічної підтримки ветеранів, захисників і їх родин, допомоги у вирішенні соціально-побутових проблем, а також для вшанування пам'яті загиблих героїв.

А от метою Комплексної програми щодо медичного, соціального захисту, адаптації, психологічної та соціальної реабілітації ветеранів, членів їх сімей та деяких категорій осіб, які захищали незалежність, суверенітет та територіальну цілісність України на 2024-2026 роки Краматорської міської ради є покращення взаємодії між місцевими органами влади, громадськими організаціями та іншими структурами, а також створення в суспільстві атмосфери підтримки та поваги до сімей загиблих [5].

З огляду на вищевикладене виникає необхідність комплексного підходу до зміцнення спроможності громад у наданні соціальних послуг, зокрема для ветеранів та їх сімей, осіб з інвалідністю внаслідок війни та інших вразливих груп. Важливим є те, що спроможність громади не завжди залежить від її типу, а від економічних та соціальних умов, які можуть змінюватися під час війни. Тому надання допомоги громадам має враховувати їх реальні можливості.

Тому якісна реалізація територіальними громадами політики соціального захисту ветеранів війни та членів їх сімей можлива лише при підтримці центральних органів виконавчої влади та міжнародних партнерів за умови

- спільного фінансування базових соціальних послуг через субвенції;
- доступу до актуальних даних щодо потреб населення, зокрема ветеранів та членів їх сімей, для належного планування соціальних послуг;
- підтримки у проведенні оцінки потреб населення та підвищення кваліфікації посадових осіб органів місцевого самоврядування для планування послуг;
- вирішення проблем із збором даних через належний обмін інформацією між державними установами;
- підвищення безбар'єрності та інклюзивності в транспортній та соціальній інфраструктурі територіальних громад;
- підтримки розвитку соціальних транспортних послуг та мобільних бригад, а також залучення фінансування для покращення матеріальної бази надавачів соціальних послуг;

- забезпечення психологічної підтримки для ветеранів та їхніх сімей, а також для волонтерів, представників громадських об'єднань, що надають психологічні послуги;

- підтримки розвитку ветеранських організацій на місцевому рівні і сприянні співпраці з органами місцевого самоврядування для забезпечення комплексного підходу до вирішення соціальних проблем тощо.

**Висновки.** Отже, політика соціального захисту ветеранів війни базується на чинному законодавстві України, яке закріплює права ветеранів та членів їхніх сімей. Проте існують прогалини в законодавстві, що ускладнюють ефективну реалізацію прав на місцевому рівні. Територіальні громади є ключовими суб'єктами у реалізації соціального захисту ветеранів війни, адже саме на цьому рівні зосереджені послуги, що безпосередньо впливають на якість життя цільових груп. Проте недостатнє фінансування, обмежені ресурси та брак кваліфікованих спеціалістів часто перешкоджають виконанню поставлених завдань. Найбільшим попитом серед ветеранів і членів їхніх сімей користуються такі послуги, як медична допомога, психологічна реабілітація, правова підтримка та соціальні виплати. Водночас проблеми нерівного доступу до послуг залишаються актуальними, особливо у віддалених громадах.

Ефективна реалізація соціального захисту можлива за умови активної співпраці між державними органами, громадськими організаціями, приватним сектором і міжнародними партнерами. Залучення цих суб'єктів сприяє вирішенню проблем інтеграції ветеранів у мирне життя.

Серед рекомендацій: посилення нормативно-правової бази, збільшення фінансування територіальних громад, удосконалення механізмів моніторингу ефективності соціальних програм та розробка стратегій сталого розвитку громад із врахуванням потреб ветеранів війни та їхніх сімей. Готовність громад приймати ветеранів і забезпечувати їх соціальним захистом пов'язана з розвитком існуючої інфраструктури та можливістю надавати ці послуги. Окремі громади затвердили відповідні програми, створили спеціальні структурні підрозділи або виділили працівників для надання соціальних послуг ветеранам.

Успішна реалізація політики соціального захисту ветеранів війни залежить від спроможності територіальних громад забезпечувати якісні послуги, належного фінансування та розвитку партнерства між різними секторами. Результати дослідження можуть стати основою для формування ефективної стратегії підтримки ветеранів у контексті соціальної стабільності та сталого розвитку України.

***Література:***

1. Ветеранська політика має бути наскрізною та реалізовуватись як на загальнодержавному рівні, так і на рівні кожної громади: у Мінветеранів презентували проєкт. URL: https://mva.gov.ua/prescenter/category/86-novini/veteranska-politika-mae-buti-naskriznou-ta-realizovuvatis-yak-na-zagalnoderzhavnomu-rivni-tak-i-na-rivni-kozhnoi-gromadi-u-minveteraniv-prezentuvali-proekt.

2. Впровадження ветеранської політики у громадах: Мінветеранів створило Координаційний штаб. Децентралізація. 19.07.2024. URL: https://decentralization.ua/news/18350.

3. Горбата Л. П., Синельник Т. Б. Роль ветеранського руху у відновленні та стійкості громад (на прикладі територіальних громад Київської області). *Державне управління: удосконалення та розвиток.* № 11 (2023). URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/2435/2471.

4. Запрошуємо на «Впровадження моделі підтримки ветеранів війни та членів їх сімей у громаді». URL: https://u-lead.org.ua/news/564.

5. Комплексна програма щодо медичного, соціального захисту, адаптації, психологічної та соціальної реабілітації ветеранів, членів їх сімей та деяких категорій осіб, які захищали незалежність, суверенітет та територіальну цілісність України на 2024-2026 роки: Розпорядження начальника Краматорської міської військової адміністрації від 01.05.2024 №503-р. URL: https://krm.gov.ua/miski-programy/programa-reabilitatsiyi-veteraniv-chleniv-yih-simej-na-2024-2026-roky.

6. Ломоносова Н., Хелашвілі А., Назаренко Ю. Соціальні послуги для ветеранів та ветеранок у громадах: виклики та потреби. 132 с. URL: https://www.pryncyp.com/wp-content/uploads/2024/01/soczposlugy_pdf.pdf.

7. Міністерство у справах ветеранів України: офіційний сайт. URL: https://mva.gov.ua/pro-ministerstvo/category/60-pro-nas/osnovni-zavdannya-minveteraniv-3.

8. Про внесення змін до Комплексної програми соціальної підтримки ветеранів війни та членів їх сімей на 2021–2023 роки та продовження терміну її дії на 2024-2026 роки: Рішення міської ради від 29.11.2023 №53/71. URL: https://www.lutskrada.gov.ua/documents/170006055 53201899-pro-vnesennya-zmin-do-kompleksnoi-programi-sotsialnoi-pidtrimki-veteraniv-viyni-ta-chleniv-ikh-simey-na-20212023-roki-ta-prodovzhennya-terminu-ii-dii-na-2024-2026-roki.

9. Про затвердження Комплексної програми підтримки ветеранів війни, членів їх сімей, членів сімей загиблих (померлих) ветеранів війни, членів сімей загиблих (померлих) Захисників і Захисниць України Слобожанської селищної територіальної громади на 2024-2028 роки: Рішення Слобожанської селищної ради від 05.09.2024 №3772-38/VIII. URL: https://slobozhanska-gromada.gov.ua/upload/content.

10. Про схвалення Концепції реінтеграції та підтримки киян – ветеранів війни, які захищали незалежність, суверенітет та територіальну цілісність України: Рішення Київської міської ради від 10.11.2022 №5588/5629. URL: https://kmr.gov.ua/sites/default/files/5588-5629.pdf

11. Соціальні політики щодо ветеранів, людей з інвалідністю та пенсіонерів. UAReforms. URL: https://uareforms.org/pages/new-page-657.

***References:***

1. Veteranska polityka maie buty naskriznoiu ta realizovuvatys yak na zahalnoderzhavnomu rivni, tak i na rivni kozhnoi hromady: u Minveteraniv prezentuvaly proiekt [The veteran policy should be comprehensive and implemented both at the national level and at the level of each community: the Ministry of Veterans presented the project]. (n.d.). *mva.gov.ua.* Retrieved from https://mva.gov.ua/prescenter/category/86-novini/veteranska-politika-mae-buti-naskriznou-ta-realizovuvatis-yak-na-zagalnoderzhavnomu-rivni-tak-i-na-rivni-kozhnoi-gromadi-u-minveteraniv-prezentuvali-proekt [in Ukrainian].

2. Detsentralizatsiia (2024). Vprovadzhennia veteranskoi polityky u hromadakh: Minveteraniv stvorylo Koordynatsiinyi shtab [Implementation of veteran policy in communities: the Ministry of Veterans has created a Coordination Headquarters]. *Decentralization.* Retrieved from https://decentralization.ua/news/18350 [in Ukrainian].

3. Horbata, L. P., Synelnyk, T. B. (2023). Rol veteranskoho rukhu u vidnovlenni ta stiikosti hromad (na prykladi terytorialnykh hromad Kyivskoi oblasti) [The role of the veteran movement in the restoration and stability of communities (on the example of territorial communities of the Kyiv region)]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public administration: improvement and development*. 11 Retrieved from https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/2435/2471 [in Ukrainian].

4. Zaproshuiemo na «Vprovadzhennia modeli pidtrymky veteraniv viiny ta chleniv yikh simei u hromadi» [We invite you to "Implementation of a model of support for war veterans and their family members in the community"]. (n.d.). *u-lead.org.ua.* Retrieved from https://u-lead.org.ua/news/564 [in Ukrainian].

5. Kompleksna prohrama shchodo medychnoho, sotsialnoho zakhystu, adaptatsii, psykholohichnoi ta sotsialnoi reabilitatsii veteraniv, chleniv yikh simei ta deiakykh katehorii osib, yaki zakhyshchaly nezalezhnist, suverenitet ta terytorialnu tsilisnist Ukrainy na 2024-2026 roky: Rozporiadzhennia nachalnyka Kramatorskoi miskoi viiskovoi administratsii vid 01.05.2024 №503-r. [Comprehensive program for medical, social protection, adaptation, psychological and social rehabilitation of veterans, their family members and certain categories of persons who defended the independence, sovereignty and territorial integrity of Ukraine for 2024-2026: Order of the head of the Kramatorsk City Military Administration dated 01.05.2024 No. 503]. *krm.gov.ua.* Retrieved from https://krm.gov.ua/miski-programy/programa-reabilitatsiyi-veteraniv-chleniv-yih-simej-na-2024-2026-roky [in Ukrainian].

6. Lomonosova, N., Khelashvili, A., Nazarenko, Yu. (2024). Sotsialni posluhy dlia veteraniv ta veteranok u hromadakh: vyklyky ta potreby [Social services for veterans in communities: challenges and needs]. 132. Retrieved from https://www.pryncyp.com/wp-content/uploads/2024/01/soczposlugy_pdf.pdf [in Ukrainian].

7. Ministerstvo u spravakh veteraniv Ukrainy: ofitsiinyi sait [Ministry of Veterans Affairs of Ukraine: official website]. *mva.gov.ua*. Retrieved from https://mva.gov.ua/pro-ministerstvo/category/60-pro-nas/osnovni-zavdannya-minveteraniv-3 [in Ukrainian].

8. Pro vnesennia zmin do Kompleksnoi prohramy sotsialnoi pidtrymky veteraniv viiny ta chleniv yikh simei na 2021–2023 roky ta prodovzhennia terminu yii dii na 2024-2026 roky: Rishennia miskoi rady vid 29.11.2023 №53/71 [On making changes to the Comprehensive Program of Social Support for War Veterans and Their Family Members for 2021-2023 and Extending Its Validity for 2024-2026: Decision of the City Council of November 29, 2023 No. 53/71]. *www.lutskrada.gov.ua*. Retrieved from https://www.lutskrada.gov.ua/documents/17000605553201899-pro-vnesennya-zmin-do-kompleksnoi-programi-sotsialnoi-pidtrimki-veteraniv-viyni-ta-chleniv-ikh-simey-na-20212023-roki-ta-prodovzhennya-terminu-ii-dii-na-2024-2026-roki [in Ukrainian].

9. Pro zatverdzhennia Kompleksnoi prohramy pidtrymky veteraniv viiny, chleniv yikh simei, chleniv simei zahyblykh (pomerlykh) veteraniv viiny, chleniv simei zahyblykh (pomerlykh) Zakhysnykiv i Zakhysnyts Ukrainy Slobozhanskoi selyshchnoi terytorialnoi hromady na 2024-2028 roky: Rishennia Slobozhanskoi selyshchnoi rady vid 05.09.2024 №3772-38/VIII [On the approval of the Comprehensive program of support for war veterans, their family members, family members of fallen (deceased) war veterans, family members of fallen (deceased) Defenders of Ukraine of the Slobozhan settlement territorial community for 2024-2028: Decision of the Slobozhan settlement council dated 05.09.2024 No. 3772-38/VIII]. *slobozhanska-gromada.gov.ua*. Retrieved from https://slobozhanska-gromada.gov.ua/upload/content [in Ukrainian].

10. Pro skhvalennia Kontseptsii reintehratsii ta pidtrymky kyian – veteraniv viiny, yaki zakhyshchaly nezalezhnist, suverenitet ta terytorialnu tsilisnist Ukrainy: Rishennia Kyivskoi miskoi rady vid 10.11.2022 №5588/5629 [On the approval of the Concept of reintegration and support of Kyivans - war veterans who defended the independence, sovereignty and territorial integrity of Ukraine: Decision of the Kyiv City Council dated November 10, 2022 No. 5588/5629]. *kmr.gov.ua*. Retrieved from https://kmr.gov.ua/sites/default/files/5588-5629.pdf [in Ukrainian].

11. UAReforms (2024). Sotsialni polityky shchodo veteraniv, liudei z invalidnistiu ta pensioneriv [Social policies for veterans, people with disabilities and pensioners]. *uareforms.org*. Retrieved from https://uareforms.org/pages/new-page-657 [in Ukrainian].

*УДК 334.72:351.86*

*https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-5(5)-449-459*

**Гура Вікторія Леонідівна** кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри євроінтеграційної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ, тел.: (044) 481-44-52, https://orcid.org/0000-0002-4870-4037

## РОЛЬ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

**Анотація.** У статті досліджено ключову роль державної політики в підтримці інноваційного розвитку соціального підприємництва в Україні, що особливо актуально в контексті сучасних соціально-економічних викликів і завдань післявоєнного відновлення. Соціальне підприємництво, яке поєднує економічну життєздатність із соціальними цілями, постає як інноваційний механізм для вирішення актуальних соціальних проблем, таких як нерівність, безробіття та регіональний розвиток. У дослідженні проаналізовано чинні бар'єри, які стримують розвиток цього сектору, зокрема відсутність системної законодавчої бази, обмежений доступ до фінансових ресурсів і недостатній рівень державної підтримки. Ці фактори суттєво обмежують потенціал соціальних підприємств щодо впровадження інновацій та розширення масштабів їх діяльності. Проведено аналіз досвіду інших країн, зокрема Великої Британії, Німеччини та Італії, щодо державного регулювання та підтримки соціального підприємництва. Описано унікальні аспекти національних моделей, де соціальні підприємства користуються податковими пільгами, державними грантами та отримують доступ до спеціалізованих фондів. Вивчення цих прикладів дозволяє визначити, як іноземний досвід може бути застосований в українському контексті для вдосконалення національної нормативно-правової бази та створення сприятливих умов для розвитку соціальних інновацій.

На основі отриманих результатів запропоновано конкретні рекомендації для вдосконалення державної політики соціального підприємництва в Україні. Пропонується розробка правового статусу для соціальних підприємств, що чітко визначить їх функції та забезпечить доступ до податкових пільг і грантів. Також наголошується на необхідності впровадження програм цільового фінансування. Додатково, рекомендується розвиток підтримуючої інфраструктури у вигляді бізнес-інкубаторів, інноваційних центрів та навчальних програм, що можуть зміцнити підприємницьку та управлінську компетентність. В умовах післявоєнного відновлення та соціальних і економічних викликів соціальні підприємства відіграватимуть трансформаційну роль у відбудові України, сприяючи соціальній згуртованості, створенню робочих місць та інтеграції вразливих груп населення.

**Ключові слова**: державна політика, соціальне підприємництво, інноваційний розвиток, законодавча база, соціально-економічний розвиток.

**Gura Viktoriya Leonidivna** PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of European Integration Policy, The Educational and Research Institute of Public Administration and Civil Service, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, tel: (044) 481-44-52, https://orcid.org/0000-0002-4870-4037

## THE ROLE OF STATE POLICY IN PROMOTING THE INNOVATIVE DEVELOPMENT OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP IN UKRAINE

**Abstract**. The article investigates the key role of state policy in supporting the innovative development of social entrepreneurship in Ukraine, a particularly pressing issue amid the current socio-

economic challenges and post-war recovery efforts. Social entrepreneurship, which combines economic viability with social goals, emerges as an innovative mechanism to address urgent social issues, such as inequality, unemployment, and regional development. The study analyzes existing barriers that constrain the growth of this sector, including the lack of a comprehensive legislative framework, limited access to financial resources, and insufficient state support. These factors significantly limit the potential of social enterprises to innovate and scale up their activities. It was examined the experiences of other countries, specifically the United Kingdom, Germany, and Italy, regarding the regulation and support of social entrepreneurship. Unique aspects of national models are described, where social enterprises benefit from tax incentives, government grants, and access to specialized funds. Studying these examples helps determine how international practices can be applied in the Ukrainian context to improve the national regulatory framework and create favorable conditions for developing social innovations.

Based on the findings, the author proposes specific recommendations to improve Ukraine's state policy in the field of social entrepreneurship. These include developing a legal status for social enterprises to clearly define their functions and ensure access to tax benefits and grants. Additionally, the need to implement targeted financing programs is emphasized. Furthermore, developing support infrastructure, such as business incubators, innovation hubs, and training programs, is recommended to enhance entrepreneurial and managerial competencies. In the context of post-war recovery and social and economic challenges, social enterprises will play a transformative role in rebuilding Ukraine by fostering social cohesion, creating jobs, and integrating vulnerable groups.

**Keywords:** state policy, social entrepreneurship, innovative development, legislative framework, socio-economic development.

**Постановка проблеми.** Значення державної політики у сприянні інноваційному розвитку соціального підприємництва в Україні стає все більш очевидним на тлі поточних соціально-економічних викликів країни. Соціальне підприємництво, що характеризується подвійним фокусом на соціальному впливі та фінансовій стійкості, пропонує інноваційні рішення нагальних соціальних проблем. Однак зростання цього сектору в Україні стримується низкою структурних, інституційних та фінансових бар'єрів, які вимагають проактивного втручання держави. Першочерговим занепокоєнням є відсутність комплексної законодавчої бази, яка б чітко визначала та підтримувала соціальні підприємства. Ця законодавча прогалина призводить до неоднозначностей у операційному статусі таких суб'єктів, ускладнюючи їх доступ до основних ресурсів та механізмів підтримки. Разом з тим, соціальні підприємці досить часто стикаються з обмеженим доступом до можливостей фінансування, що обмежує їхню здатність впроваджувати та масштабувати інноваційні рішення. Відсутність цільових фінансових інструментів та стимулів ще більше загострює цю проблему, ускладнюючи для соціальних підприємств залучення інвестицій та підтримку своєї діяльності.

Нинішнє політичне середовище недостатньо стимулює інновації в секторі соціального підприємництва. Без стратегічної підтримки та стимулів соціальним підприємствам може бути важко розробляти та впроваджувати інноваційні практики, які мають вирішальне значення для ефективного вирішення складних соціальних проблем. У контексті війни в Україні та імперативу післявоєнної відбудови роль соціального підприємництва набуває ще більш важливого значення. Соціальні підприємства мають потенціал зробити значний внесок у зусилля з відбудови шляхом сприяння соціальній згуртованості, створенню можливостей для працевлаштування та наданню основних послуг вразливим верствам населення. Тому вкрай важливо, щоб державна політика розвивалася та забезпечувала сприятливе середовище, яке живить інноваційний потенціал соціальних підприємств, дозволяючи їм відігравати ключову роль у відновленні та сталому розвитку нації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** з соціального підприємництва в Україні підкреслює його значення для соціально-економічного розвитку країни та необхідність формування сприятливого політичного середовища для цього сектора. Дослідження Швеця Г.

висвітлює теоретичні основи соціального підприємництва, акцентуючи на його подвійній меті – фінансовій стійкості та соціальному впливі, що є основою сталого розвитку. Баранова О. описує соціальне підприємництво як ефективну відповідь на соціальні потреби суспільства, підкреслюючи його роль у підтримці громад. Майстренко О. аналізує міжнародний досвід соціального партнерства, звертаючи увагу на важливість співпраці між державою та соціальними підприємствами для подальшого розвитку. Національний інститут стратегічних досліджень також розглядає міжнародні моделі соціального підприємництва і надає рекомендації щодо їх впровадження в Україні, що може стати основою для подальших реформ. Дослідники Ковтун М. та Гавкалова Н. підкреслюють роль соціального підприємництва як рушія соціально-економічного розвитку та стабільності суспільства. У своїй роботі Гурочкіна В. та Браунагель А. аналізують адаптаційні стратегії соціальних підприємств під час війни, відзначаючи їх внесок у підтримку ринку праці та соціальної стабільності в умовах кризи. Юрченко О. та Свирида О. вказують на бар'єри, з якими стикається сектор соціального підприємництва в Україні, і наголошують на потребі в законодавчих змінах для подолання цих труднощів. Рамський А. детально аналізує чинну законодавчу базу для соціальних підприємств і пропонує шляхи для її вдосконалення, що є необхідним для розвитку сектора. Каменко І. С. досліджує виклики для молодих соціальних підприємців і надає рекомендації для підтримки молодіжних ініціатив, що особливо актуально в контексті соціального підприємництва. Корнецький А. зазначає зростання кількості соціальних підприємств в Україні, що відображає їх значущість для суспільства. Інноваційний аспект соціального підприємництва розглядає Сотула О., який визначає його як модель, що об'єднує прибуток із соціальною користю. Ільченко В. досліджує важливість інновацій для вирішення соціальних проблем і їх роль у підвищенні ефективності соціальних підприємств. Цю ж потребу підкреслює Санлайф К., який акцентує увагу на важливості інновацій для підвищення стійкості сектору. Бортнік С. надає практичні рекомендації для впровадження інновацій у соціальне підприємництво, що є важливим для розвитку компетенцій у сфері. Наумова М. аналізує світові тенденції державної підтримки соціальних підприємств і пропонує способи адаптації міжнародного досвіду для України. Огляд літератури підтверджує, що соціальне підприємництво є важливим фактором соціально-економічного розвитку України. Серед основних викликів залишається відсутність законодавчої бази та державної підтримки, а також необхідність стимулювання інновацій у цьому секторі. Лише завдяки політичним реформам та сприятливому середовищу соціальні підприємства зможуть повною мірою реалізувати свій потенціал у зміцненні українського суспільства.

**Метою цієї статті** є дослідження ролі державної політики інноваційного розвитку соціального підприємництва в Україні. Стаття спрямована на теоретичне обґрунтування соціального підприємництва, визначення його відмінностей від традиційного бізнесу та розгляд основних моделей державної підтримки соціальних підприємств у міжнародному контексті. Науковий інтерес також зосереджений на аналізі інноваційних підходів у соціальному підприємництві та їх значенні для вирішення соціально-економічних проблем, що постають перед Україною. Дослідження спрямоване на окреслення можливостей та інструментів державного регулювання, які сприятимуть розвитку цього сектора, зокрема в умовах повоєнного відновлення країни, і передбачає рекомендації щодо створення сприятливого середовища для соціальних інновацій.

**Виклад основного матеріалу.** Соціальне підприємництво – це пошук інноваційних рішень для вирішення соціальних, культурних чи екологічних проблем за допомогою підприємницьких принципів. На відміну від традиційних бізнесів, які, в першу чергу, зосереджені на максимізації прибутку для акціонерів, соціальні підприємства ставлять на перше місце соціальні цілі поряд із фінансовою стійкістю. Ця подвійна місія відрізняє їх від звичайних підприємств, оскільки вони реінвестують прибуток для досягнення своїх соціальних цілей, а не розподіляють прибуток між власниками чи інвесторами. Цей підхід узгоджується з концепцією «змішаної вартості», де інтегруються соціальна та фінансова віддача. У цьому контексті соціальні підприємці задовольняють соціальні потреби, створюючи ринкові рішення,

засновуючи організації, які поєднують прибуток із метою. Такі організації поєднують отримання доходів із соціальними цілями, спрямованими на вимірюваний соціальний вплив поряд з економічною життєздатністю. [1] Соціальне підприємництво – це не просто вирішення соціальних проблем як благодійна справа, а використання стійких бізнес-моделей, які можуть існувати та розширюватися без постійної залежності від пожертвувань чи субсидій. Це унікально позиціонує соціальні підприємства в загальному економічному середовищі, оскільки вони використовують підходи, притаманні бізнесу, такі як інновації, масштабування та конкуренція, але працюють з чіткою соціальною чи екологічною метою. Здатність вирішувати системні проблеми, такі як бідність, нерівність та деградація навколишнього середовища, за допомогою самодостатніх моделей диференціює соціальні підприємства та підкреслює їх роль як життєво важливих агентів соціальних змін. [2]

На глобальному рівні уряди встановили різні рамки для підтримки соціальних підприємств, визнаючи їх здатність ефективно вирішувати постійні соціальні проблеми. Наприклад, у Великій Британії соціальні підприємства визнаються як «компанії, що становлять інтерес для громади» (CICs), які користуються унікальним правовим статусом, який надає податкові пільги та гарантує реінвестування прибутку на користь громади. Такі структури надають соціальним підприємствам доступ до цілого ряду варіантів фінансування, включаючи фонди соціальних інвестицій, що підтримуються державою. Німеччина, наприклад, підтримує соціальне підприємництво через фінансові гранти, субсидії та сприятливу податкову політику, спрямовану на заохочення соціальної підприємницької діяльності. Ці стимули роблять можливим для соціальних підприємств доступ до фінансування, яке в іншому випадку могло б бути складним на конкурентному ринку. Крім того, податкові пільги зменшують операційні витрати, що дозволяє цим підприємствам спрямовувати більше ресурсів на масштабування свого впливу. Модель підтримки Німеччини також включає співпрацю між державними установами та соціальними підприємствами в таких сферах, як освіта, охорона здоров'я та екологічна стійкість, тим самим сприяючи інтеграції соціальних інновацій у державні послуги. [3]

Італійська модель, яка наголошує на «соціальних кооперативах», поєднує соціальні цілі з кооперативними принципами, надаючи доступ до державних контрактів та різних фіскальних пільг. Соціальні кооперативи функціонують як організації, керовані членами, які прагнуть до соціального блага, часто зосереджуючись на таких секторах, як охорона здоров'я, соціальні послуги та працевлаштування для маргіналізованих громад. Італійське законодавство надає цим кооперативам фіскальні переваги, такі як зниження податків і державні субсидії, а також сприяє партнерству з державними установами для надання основних послуг. Ця модель наголошує на колективній власності, коли члени громади або самі працівники беруть участь в управлінні кооперативом, зміцнюючи місцеві зв'язки та підвищуючи підзвітність перед громадою. Ці приклади Великої Британії, Німеччини та Італії підкреслюють важливість сприятливого політичного середовища, яке включає законодавче визнання, фінансові стимули та доступ до ринку для сприяння зростанню та стійкості соціальних підприємств. Сформувавши чіткі правові структури, а також надаючи фіскальні переваги та доступ до фінансування, уряди можуть створити умови, які дають можливість соціальним підприємствам ефективно вирішувати нагальні соціальні проблеми. [4]

Інновації лежать в основі соціального підприємництва, що дозволяє розробляти нові рішення для вирішення укорінених соціальних проблем. Соціальні підприємці часто впроваджують креативні стратегії, використовуючи технології та нові бізнес-моделі для максимізації соціального впливу. Наприклад, використання цифрових платформ для надання освіти в районах, що недостатньо обслуговуються, або розробка екологічно чистих продуктів для вирішення екологічних проблем, відображає інноваційний потенціал соціальних підприємств. Прийняття цих стратегій не лише розширює охоплення соціальних підприємств, а також підвищує ефективність та масштабованість їх впливу. Орієнтуючись на інновації, соціальні підприємства можуть адаптуватися до мінливих потреб суспільства та ефективно розширити свій вплив. У багатьох випадках це передбачає використання технологій для

оптимізації процесів, покращення надання послуг або розширення доступу до основних послуг. Наприклад, телемедичні рішення для сільської місцевості або послуги мобільного банкінгу для населення, яке не має доступу до банківських послуг, є прикладом того, як соціальні підприємства можуть зруйнувати традиційні моделі для усунення прогалин у інфраструктурі. Інновації в соціальному підприємництві часто передбачають переосмислення співвідношення між прибутком і соціальним впливом, розширюючи межі традиційних бізнес-практик. Соціальні підприємства можуть експериментувати з гібридними моделями доходів, стратегічними партнерствами або інноваційними джерелами фінансування, такими як impact-інвестування, де інвестори шукають як фінансову віддачу, так і вимірювані соціальні вигоди. Цей інноваційний підхід має вирішальне значення для вирішення складних, системних проблем, таких як бідність, зміна клімату та нерівність у сфері охорони здоров'я, які традиційному бізнесу або державним службам може бути важко вирішити через обмежену гнучкість або обмеження, орієнтовані на прибуток. [5]

Соціальне підприємництво в Україні зазнало значної еволюції, зокрема у відповідь на соціально-економічні потрясіння та посилення військових дій. Спочатку зростання соціальних підприємств було спричинене необхідністю вирішення соціальних проблем, що виникли внаслідок подій 2014 року, які призвели до зростання кількості внутрішньо переміщених осіб (ВПО), високого рівня безробіття та зростання регіональної нерівності. За останнє десятиліття кількість соціальних підприємств зросла приблизно на 82%. [6] Це зростання залишається значною мірою неформальним, що відображає відсутність всеосяжної законодавчої бази, яка могла б забезпечити чітке визнання та підтримку соціальному підприємству. Війна підкреслила критично важливу роль соціальних підприємств у вирішенні нагальних соціальних проблем, включаючи допомогу ВПО, створення робочих місць для вразливих груп населення та сприяння місцевій економічній стабільності. [7]

В умовах повномасштабної війни вплив соціальних підприємств став ще більш відчутним. Соціальні підприємства надають необхідні гуманітарні послуги, підтримують реінтеграцію ветеранів та сприяють стійкості громад. Роль, яку вони відіграють у відродженні громад та наданні соціальних послуг, підкреслює їх унікальну цінність у соціально-економічному середовищі України. Дослідження Рамського, Гурочкіної і Браунагеля вказують на те, що соціальні підприємства не лише заповнюють прогалини, залишені традиційним бізнесом, але й утверджуються як критично важливі учасники в процесі постконфліктного відновлення. Незважаючи на свій потенціал, ці підприємства працюють у складних умовах, долаючи регуляторні та фінансові бар'єри, які обмежують їх операційну ефективність. [8]

Нормативно-правове забезпечення соціального підприємництва в Україні залишається недостатньо розвиненим. На відміну від багатьох європейських країн, де соціальні підприємства отримують вигоду від цільових програм та фінансових стимулів, українські соціальні підприємства працюють у сірій правовій зоні. Законодавчі спроби формалізувати соціальне підприємництво датуються 2013 роком, але ці пропозиції зрештою не були прийняті, залишивши соціальні підприємства без спеціальної законодавчої бази. Отже, вони повинні функціонувати під загальними комерційними або некомерційними назвами, жодне з яких точно не відображає унікальну подвійну місію соціальних підприємств, які поєднують мотиви отримання прибутку з соціальними цілями. Рамський зазначає, що відсутність чіткого законодавства підриває довіру та прозорість соціальних підприємств, створюючи виклики як для інвесторів, так і для стейкхолдерів. [8]

Відсутність офіційного визнання впливає на соціальні підприємства кількома способами. По-перше, це обмежує їх доступ до конкретних форм фінансування та податкових пільг, які зазвичай доступні соціальним підприємствам в інших країнах. Наприклад, такі закони, як «Про зайнятість населення» та «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні», пропонують непряму підтримку бізнесу, який робить свій внесок у соціальний добробут, але ці заходи не надають комплексної підтримки, спрямованої на соціальне підприємництво. Відсутня спеціальна підтримка соціальних підприємств, спрямова-

них на реінтеграцію вразливих груп населення, таких як ВПО та ветерани, у робочу силу – ключову функцію, яку ці установи часто виконують. Нинішнє законодавче поле перешкоджає можливості соціальних підприємств повною мірою використовувати свій соціальний та економічний потенціал. [9]

Виклики, з якими стикаються українські соціальні підприємства, є багатогранними та глибоко вкорінені у відсутності сприятливої регуляторної та фінансової екосистеми. Відсутність чіткого правового статусу ставить соціальні підприємства в небезпечне становище, не маючи доступу до грантів або державного фінансування, зарезервованого для традиційного бізнесу чи благодійних організацій. Це призвело до значної залежності від міжнародних грантів, які, хоча й корисні, створюють залежність від зовнішніх джерел фінансування, що часто є непослідовними та можуть змінюватися в пріоритетах донорів. Ця зовнішня залежність підриває довгострокову стійкість соціальних підприємств, особливо в контексті післявоєнної відбудови, де стабільні потоки фінансування є важливими для сталого впливу. Соціальні підприємства стикаються з обмеженим доступом до фінансування, оскільки фінансові установи та інвестори неохоче співпрацюють із суб'єктами, які не мають чіткої юридичної ідентичності. У звітах наголошується, що соціальні підприємства в Україні мають труднощі при отриманні кредитів або інвестицій в акціонерний капітал, оскільки їх унікальна подвійна місія не повністю визнається у фінансовому секторі. Це різко контрастує з ситуацією в таких країнах, як Велика Британія, де соціальні підприємства мають доступ до спеціалізованих механізмів фінансування та користуються вигідними умовами кредитування. Українські соціальні підприємства часто змушені розраховувати на самофінансування або міжнародні гранти, яких недостатньо для підтримки масштабних проектів або інноваційних рішень соціальних проблем. [10] Ще одним суттєвим бар'єром є відсутність державних стимулів для інноваційної діяльності, що є ключовим аспектом соціального підприємництва. Соціальні підприємства процвітають завдяки інноваційним підходам до вирішення соціальних викликів, але політичне середовище України мало сприяє підтримці інновацій у цьому секторі. Не маючи доступу до субсидій на дослідження та розробки, або податкових пільг для соціально інноваційних проектів, багатьом українським соціальним підприємствам важко розробляти та впроваджувати нові моделі. Відсутність заохочення до інновацій обмежує їх здатність розширюватися та адаптуватися до мінливих соціальних потреб, і це обмеження стає ще більш актуальним у контексті післявоєнного відновлення та інтеграції постраждалих груп населення. [7]

Повномасштабне російське вторгнення 24 лютого 2022 року створило додаткове навантаження на сектор соціального підприємництва, посиливши вже існуючі проблеми, а також підкресливши важливість цього сектору. Соціальні підприємства відіграють важливу роль у наданні гуманітарної допомоги, підтримці переміщених громад та сприянні місцевій стійкості в умовах насильства, що триває. Корнєцький зауважує, що соціальні підприємства швидко адаптувалися до потреб воєнного часу, часто з великим фінансовим ризиком та за обмеженої державної підтримки. Це адаптивне реагування демонструє стійкість та гнучкість соціальних підприємств, а також підкреслює нагальну потребу у структурній підтримці з боку держави. Війна також посилила актуальність законодавчої реформи для підтримки соціальних підприємств у повоєнній відбудові. Оскільки Україна стикається з масштабними пошкодженнями інфраструктури, переміщенням населення та економічними руйнуваннями, соціальні підприємства мають відігравати важливу роль у відбудові. Надаючи можливості працевлаштування, сприяючи соціальній інтеграції та задовольняючи місцеві потреби, соціальні підприємства можуть зробити значний внесок у соціально-економічне відновлення України. Однак для реалізації цього потенціалу держава має впроваджувати політику, яка підтримує фінансову стабільність, правове визнання та інноваційну спроможність соціальних підприємств. Такі реформи могли б допомогти українським соціальним підприємствам перейти від реагування на кризу до сталого розвитку, узгоджуючи його з найкращими міжнародними практиками, як це спостерігається в ЄС. [10]

В Україні соціальне підприємництво є зростаючим сектором, який рухається інноваціями та вимагає вирішення складних соціальних питань. Інтеграція інновацій у

соціальні підприємства є життєво важливою, оскільки вона дозволяє розробляти стійкі рішення для укорінених соціальних та економічних викликів. За словами Сотули, соціальне підприємництво слугує інноваційною моделлю, яка підтримує економічний розвиток шляхом генерування соціальної цінності за допомогою бізнес-механізмів. Такий підхід особливо актуальний в Україні, де системні проблеми, такі як бідність, безробіття та погіршення стану довкілля, вимагають нових, адаптивних рішень. [11] Війна в Україні підкреслила необхідність інноваційних підходів у соціальному підприємництві. Оскільки ресурсів з державного бюджету часто не вистачає для задоволення потреб соціального сектору, соціальні підприємства стали ключовими учасниками у заповненні цих прогалин. Вони діють, використовуючи інновації для максимізації впливу, часто покладаючись на обмежені ресурси для досягнення вимірюваних соціальних змін. Наприклад, Ільченко наголошує, що соціальні підприємства в Україні часто вирішують такі критичні питання, як підтримка вразливих груп населення, захист довкілля і сприяння економічній інклюзії. Ці підприємства виходять за рамки традиційної благодійності, використовуючи інноваційні методи, які забезпечують фінансову стійкість при одночасному задоволенні суспільних потреб. [12] Однією з основних причин, чому інновації мають вирішальне значення для соціального підприємництва в Україні, є його здатність адаптуватися до мінливих соціальних умов. Як зазначає Санлайф, соціальні підприємства в таких країнах, як Швеція, отримують вигоду від добре налагодженої системи підтримки, яка заохочує інновації через партнерство з місцевими урядами та податкові пільги. Це дозволяє соціальним підприємствам процвітати завдяки впровадженню креативних, технологічних рішень для соціальних проблем. Однак в Україні відсутність подібних механізмів підтримки означає, що соціальні підприємці повинні значною мірою покладатися на інновації, щоб залишатися життєздатними в складних умовах. Отож, інновації стають необхідним інструментом для українських соціальних підприємств, щоб масштабувати свій вплив та залишатися стійкими в умовах економічної та соціальної нестабільності. [13]

В українському контексті соціальні інновації охоплюють різноманітні підходи, включаючи використання нових технологій, дизайн-мислення та нетрадиційних бізнес-моделей для задоволення соціальних потреб. Розробка інноваційних стратегій особливо важлива для соціальних підприємств, які спрямовані на підтримку ВПО, інтеграцію ветеранів у робочу силу та просування сталих екологічних практик. Інновації в галузі соціального підприємства сприяють підвищенню конкурентоспроможності бізнесу, дозволяючи йому ефективно працювати навіть в умовах обмежених ресурсів. Така здатність до інновацій є критично важливою для соціальних підприємств в Україні, оскільки їм часто потрібно знаходити економічно ефективні шляхи вирішення нагальних соціальних проблем. Інновації в соціальному підприємництві сприяють створенню мереж та партнерств, які відіграють важливу роль у масштабуванні діяльності. Так, Бортник наголошує, що формування культури інновацій у соціальних підприємствах може призвести до розробки моделей співпраці, які будуть активно використовувати громади, органи місцевого самоврядування та приватні інвестори. [14] Такий підхід не лише посилює спроможність соціальних підприємств, а й допомагає побудувати сприятливу екосистему, яка може посилити їх соціальний вплив. Для України, де стійкість та солідарність громад є важливими, такі мережі є неоціненними для мобілізації ресурсів та обміну знаннями. Соціальне підприємництво в Україні також виграє від впровадження інноваційних механізмів фінансування, таких як impact-інвестування, краудфандинг та соціальні облігації, які узгоджують фінансову віддачу з соціальним впливом. Як стверджує Ільченко такі моделі фінансування можуть залучити інвесторів, які зацікавлені у підтримці соціальних підприємств. Використовуючи ці інноваційні джерела фінансування, українські соціальні підприємства можуть зменшити свою залежність від традиційних грантів та пожертв, забезпечуючи більшу автономію та стійкість. Це актуально з огляду на виклики, пов'язані з війною, що порушило традиційні потоки фінансування [12].

Важливість інновацій в українському соціальному підприємництві важко переоцінити. Інновації дозволяють соціальним підприємствам розробляти стійкі, масштабовані рішення

складних соціальних проблем, особливо в умовах обмежених ресурсів. Це сприяє стійкості, підвищенню конкурентоспроможності та створенню можливостей для співпраці, що має вирішальне значення для зростання та ефективності сектору. На етапі післявоєнної відбудови інноваційні соціальні підприємства, ймовірно, відіграватимуть ключову роль у вирішенні соціально-економічних проблем країни, рухаючи Україну до інклюзивного та стійкого майбутнього [11 ; 13].

Державна політика відіграє важливу роль у сприянні інноваційному зростанню соціального підприємництва, оскільки встановлює нормативно-правові та економічні умови, необхідні для процвітання цього сектору. В Україні в умовах зростання інтересу до соціального підприємництва, відсутність надійної законодавчої бази та адресної державної підтримки обмежує його потенціал. Цей розрив у підтримці став ключовою перешкодою на шляху розвитку сектору, оскільки соціальні підприємства стикаються зі проблемами в отриманні фінансування та ефективному масштабуванні свого впливу без юридичного визнання. В Україні соціальному підприємництву бракує офіційного визнання в законодавчому полі. Відсутність формального статусу створює невизначеність у правовому становищі соціальних підприємств, що, в свою чергу, ускладнює їх доступ до фінансування, обмежує потенціал зростання та перешкоджає операційній стабільності. У низці досліджень наголошується, що відсутність нормативно-правового підґрунтя суттєво гальмує розвиток соціального підприємництва та знижує його ефективність у вирішенні соціальних викликів [8]. Наприклад, без законодавчого забезпечення соціальні підприємства не можуть отримати доступ до податкових пільг, державних грантів чи фінансових стимулів, які є загальнодоступними для традиційного бізнесу чи благодійних організацій.

Відсутність цільової політичної підтримки також означає, що соціальні підприємства в Україні втрачають конкретні механізми підтримки, які покликані заохочувати інновації. У багатьох розвинених країнах державна політика активно сприяє зростанню соціальних підприємств за допомогою різноманітних заходів, включаючи податкові пільги, гранти та доступ до спеціалізованих фондів. На противагу цьому, українські соціальні підприємства працюють за загальними правилами ведення бізнесу, які не враховують свою подвійну місію – соціальний вплив та фінансову стійкість. Ця регуляторна прогалина призводить до обмеженого доступу до капіталу та відсутності фінансових стимулів, які в іншому випадку могли б стимулювати інновації та дозволяти соціальним підприємствам розповсюджувати свої рішення на більш масштабні суспільні проблеми. [14]

Варто зазначити, що Канада та Європейський Союз розробили програми, які пропонують гранти, пільгові кредити та спеціалізоване навчання для сприяння зростанню соціальних підприємств, розглядаючи їх як важливі компоненти стійкої, інклюзивної економіки. [14] Тобто є чітке усвідомлення важливості та суспільної вигоди від розвитку соціального підприємництва.

У Європейському Союзі механізми підтримки поширюються на такі ініціативи, як Європейські фонди соціального підприємництва (EuSEF) та програма зайнятості та соціальних інновацій (EaSI). Ці програми передбачають фінансування соціальних підприємств по всьому ЄС і покликані дати їм можливість впроваджувати інноваційні рішення соціальних проблем. Політика ЄС також наголошує на важливості досліджень та співпраці, підтримки проєктів, які покращують видимість та стійкість соціальних підприємств. Такими ініціативами ЄС демонструє комплексний підхід до розвитку соціального підприємництва, визнаючи його інструментом як економічного зростання, так і соціальної згуртованості. [14]

Для стимулювання інноваційного розвитку соціального підприємництва в Україні рекомендовано декілька політичних дій:

1. Створення законодавчої бази, правового визначення соціальних підприємств, що окреслить їх роль та забезпечить основу для подальшої державної підтримки. Рамки, які чітко визначають соціальні підприємства, можуть встановити право на певні податкові пільги та інші стимули, які визнають їх унікальний внесок у суспільний добробут.

2. Запровадження фінансової підтримки, такої як податкові пільги, цільові гранти та кредити під низькі відсотки для соціальних підприємств, які демонструють вимірюваний соціальний вплив, значно підвищить їх здатність до інновацій. Такі стимули могли б зменшити залежність соціальних підприємств від міжнародних джерел фінансування, сприяючи формуванню більш сталого та самодостатнього сектору.

3. Розвиток підтримуючої інфраструктури: створення екосистеми, яка включає бізнес-інкубатори, інноваційні центри та навчальні програми, допоможе розвинути підприємницькі та управлінські компетенції, необхідні для процвітання соціальних підприємств. Така інфраструктура дозволить соціальним підприємствам впроваджувати інновації, які підвищують їх ефективність та масштабування.

4. Сприяння партнерству між державним, приватним сектором та громадськими організаціями для створення можливості спільного використання ресурсів, обміну знаннями та спільного вирішення різноманітних соціальних проблем. Ця співпраця сприятиме обміну кращими практиками та сприятиме розповсюдженню успішних моделей соціального підприємництва.

Інтеграція цих рекомендацій значно посилить інноваційний потенціал соціальних підприємств в Україні, давши змогу ефективніше реагувати на критичні суспільні виклики. У міру того, як Україна буде відбудовуватися після війни, соціальні підприємства відіграватимуть трансформаційну роль. Створюючи політичне середовище, яке визнає їх унікальну цінність та надає цільову підтримку, український уряд може використовувати соціальне підприємництво як каталізатор соціальних інновацій та сталого розвитку.

**Висновки.** Роль державної політики у сприянні інноваційному розвитку соціального підприємництва в Україні набуває все більшого значення на тлі поточних соціально-економічних викликів країни. Соціальне підприємництво, що характеризується подвійним фокусом на соціальному впливі та фінансовій стійкості, пропонує інноваційні рішення нагальних соціальних проблем. Однак зростання цього сектору в Україні стримується структурними, інституційними та фінансовими бар'єрами, які вимагають втручання держави. Однією з найбільших проблем є відсутність комплексної законодавчої бази, яка б чітко визначала та підтримувала соціальні підприємства. Ця законодавча прогалина створює неоднозначності в операційному статусі цих суб'єктів, ускладнюючи їх доступ до основних ресурсів та механізмів підтримки. Соціальні підприємці часто стикаються з обмеженим доступом до фінансування, що обмежує їхню спроможність впроваджувати інноваційні рішення. Відсутність цільових фінансових інструментів та стимулів ще більше загострює цю проблему, ускладнюючи для соціальних підприємств залучення інвестицій та підтримку своєї діяльності. Наразі політичне середовище в Україні недостатньо заохочує інновації у секторі соціального підприємництва. Без стратегічної підтримки та стимулів соціальним підприємствам може бути складно розробляти та впроваджувати інноваційні практики, які є важливими для ефективного вирішення складних соціальних проблем. Контекст війни в Україні та імператив повоєнної відбудови держави ще більше посилюють важливість соціального підприємництва. Соціальні підприємства мають потенціал для повоєнної відбудови за рахунок соціальній згуртованості, створення можливостей для працевлаштування та надання основних послуг вразливим верствам населення. У зв'язку з цим вкрай важливо, щоб державна політика еволюціонувала з метою створення сприятливого середовища, яке сприяє розвитку інноваційного потенціалу соціальних підприємств, дозволяючи їм відігравати ключову роль у відновленні та сталому розвитку нації. У цьому дослідженні наголошується, що цільові політичні заходи, включаючи законодавче визнання, фінансові стимули та підтримку інфраструктури, мають вирішальне значення для зростання та ефективності соціальних підприємств в Україні, особливо в контексті відбудови. Долаючи ці бар'єри, Україна може розкрити трансформаційний потенціал соціального підприємництва для вирішення соціально-економічних проблем та стимулювання стійкого й інклюзивного розвитку.

***Література:***

1. Швець Г. О. Соціальне підприємництво: теоретичні та практичні аспекти. Економіка і організація управління. 2020. № 3. С. 243–251. URL: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.3.21 (дата звернення: 08.11.2024).

2. Баранова О. Соціальне підприємництво як відповідь суспільства на соціальні потреби | Think brave. Think brave | Останні новини бізнесу України. URL: https://biz.ligazakon.net/interview/205014_sotsalne-pdprimnitstvo-yak-vdpovd-susplstva-na-sotsaln-potrebi (дата звернення: 08.11.2024).

3. Майстренко О. Напрями соціального партнерства: міжнародний досвід. Економіка та суспільство. 2021. № 27. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-15 (дата звернення: 08.11.2024).

4. Міжнародний досвід соціального підприємництва і перспективи його застосування в Україні. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/zarubizhnyy-dosvid-sotsialnoho-pidpryyemnytstva-i-perspektyvy-yoho (дата звернення: 08.11.2024).

5. Ковтун М. В., Гавкалова Н. Л. Соціальне підприємництво як чинник соціально-економічного розвитку суспільства. Підприємництво та інновації. 2021. № 18. С. 34–40. URL: https://doi.org/10.37320/2415-3583/18.6 (дата звернення: 08.11.2024).

6. Гурочкіна В., Браунагель А. Соціальні підприємства в умовах війни vs ринок праці та демографічна ситуація України. Сталий розвиток економіки. 2024. № 3(50). С. 271–282. URL: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-41 (дата звернення: 08.11.2024).

7. Юрченко О. А., Свирида О. А. Соціальні підприємства в Україні: стан та проблеми розвитку. Цифрова економіка та економічна безпека. 2022. № 3(03)/. С. 74–78. URL: https://doi.org/10.32782/dees.3-13 (дата звернення: 08.11.2024).

8. Рамський А. Соціальне підприємництво в Україні: аналіз нормативно-правової бази та перспективи розвитку. Економіка та суспільство. 2023. № 58. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-50 (дата звернення: 08.11.2024).

9. Каменко І. С. Соціальне підприємництво в Україні: Економіко-правовий аналіз. Проєкт «EU4Youth - Розкриття потенціалу молодих соціальних підприємців в Молдові та Україні». Київ. 2020. 37 с. URL: https://euneighbourseast.eu/wp-content/uploads/2021/07/legal-report-in-ukraine_ukrainian_0.pdf (дата звернення: 08.11.2024).

10. Корнецький А. В Україні стало більше соціальних підприємств та організацій. Тиждень.ua. URL: https://tyzhden.ua/artem-kornetskyj-v-ukraini-stalo-bilshe-sotsialnykh-pidpryiemstv-ta-orhanizatsij/ (дата звернення: 08.11.2024).

11. Сотула О. В. Соціальне підприємництво як інноваційна модель розвитку економіки. Журнал «Ефективна економіка» - наукове фахове видання з питань економіки. № 4 2013. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1988 (дата звернення: 09.11.2024).

12. Ilchenko V. Innovation in social entrepreneurship as a non-standard view of problems. State and Regions. Series: Economics and Business. 2022. No. 2(125). URL: https://doi.org/10.32840/1814-1161/2022-2-13 (date of access: 09.11.2024).

13. Санлайф К. Потреба в інноваціях і соціальне підприємництво. Соціальне підприємництво в Україні. URL: https://socialbusiness.in.ua/knowledge_base/potreba-v-innovatsiiakh-i-sotsialne-pidpryiemnytstvo/ (дата звернення: 09.11.2024).

14. Бортнік С. М. Інноваційне та соціальне підприємництво. Методичні вказівки до практичних та семінарських занять для студентів денної та заочної форм навчання для підготовки бакалавра галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» освітньої програми «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Луцьк. 2022. 56 с. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/22787/3/ISP_pr.pdf (дата звернення: 09.11.2024).

15. Наумова М. О. Державна підтримка соціального підприємництва: світові тенденції та стратегічні напрями. Investytsiyi: praktyka ta dosvid. 2022. № 24. С. 36–40. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.24.36 (дата звернення: 10.11.2024).

***References:***

1. Shvets, H. O. (2020). Sotsialne pidpryiemnytstvo: teoretychni ta praktychni aspekty [Social entrepreneurship: theoretical and practical aspects]. Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and Management Organization, 3, 243–251. https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.3.21 [in Ukrainian].
2. Baranova, O. (2024). Sotsialne pidpryiemnytstvo yak vidpovid suspilstva na sotsialni potreby [Social entrepreneurship as a response to social needs]. Think brave. Retrieved from https://biz.ligazakon.net/interview/205014_sotsalne-pdprimnitstvo-yak-vdpovd-susplstva-na-sotsaln-potrebi [in Ukrainian].
3. Maistrenko, O. (2021). Napriamy sotsialnoho partnerstva: mizhnarodnyi dosvid [Directions of social partnership: international experience]. Ekonomika ta suspilstvo – Economics and Society, 27. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-15 [in Ukrainian].
4. Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen [National Institute for Strategic Studies]. (n.d.). Mizhnarodnyi dosvid sotsialnoho pidpryiemnytstva i perspektyvy yoho zastosuvannia v Ukraini [International experience of social entrepreneurship and perspectives for its application in Ukraine]. Retrieved from https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/zarubizhnyy-dosvid-sotsialnoho-pidpryyemnytstva-i-perspektyvy-yoho [in Ukrainian].
5. Kovtun, M. V., & Havkalova, N. L. (2021). Sotsialne pidpryiemnytstvo yak chynnyk sotsialno-ekonomichnoho rozvytku suspilstva [Social entrepreneurship as a factor in the socio-economic development of society]. Pidpryiemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and Innovation, 18, 34–40. https://doi.org/10.37320/2415-3583/18.6 [in Ukrainian].
6. Hurochkina, V., & Braunahel, A. (2024). Sotsialni pidpryiemstva v umovakh viiny vs rynok pratsi ta demohrafichna sytuatsiia Ukrainy [Social enterprises under wartime conditions vs the labor market and demographic situation in Ukraine]. Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable Economic Development, 3(50), 271–282. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-41 [in Ukrainian].
7. Yurchenko, O. A., & Svyryda, O. A. (2022). Sotsialni pidpryiemstva v Ukraini: stan ta problemy rozvytku [Social enterprises in Ukraine: status and development challenges]. Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka – Digital Economy and Economic Security, 3(03), 74–78. https://doi.org/10.32782/dees.3-13 [in Ukrainian].
8. Ramskyi, A. (2023). Sotsialne pidpryiemnytstvo v Ukraini: analiz normatyvno-pravovoi bazy ta perspektyvy rozvytku [Social entrepreneurship in Ukraine: analysis of the regulatory framework and development prospects]. Ekonomika ta suspilstvo – Economics and Society, 58. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-50 [in Ukrainian].
9. Kamenko, I. S. (2020). Sotsialne pidpryiemnytstvo v Ukraini: Ekonomiko-pravovyi analiz [Social entrepreneurship in Ukraine: Economic and legal analysis]. Kyiv: Proiekt EU4Youth - Rozkryttia potentsialu molodykh sotsialnykh pidpryiemtsiv v Moldovi ta Ukraini. Retrieved from https://euneighbourseast.eu/wp-content/uploads/2021/07/legal-report-in-ukraine_ukrainian_0.pdf [in Ukrainian].
10. Kornetskyi, A. (2024). V Ukraini stalo bilshe sotsialnykh pidpryiemstv ta orhanizatsii [There are now more social enterprises and organizations in Ukraine]. Tyzhden.ua. Retrieved from https://tyzhden.ua/artem-kornetskyj-v-ukraini-stalo-bilshe-sotsialnykh-pidpryiemstv-ta-orhanizatsij/ [in Ukrainian].
11. Sotula, O. V. (2013). Sotsialne pidpryiemnytstvo yak innovatsiina model rozvytku ekonomiky [Social entrepreneurship as an innovative model of economic development]. Efektyvna ekonomika – Effective Economics, 4. Retrieved from http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z= 1988 [in Ukrainian].
12. Ilchenko, V. (2022). Innovation in social entrepreneurship as a non-standard view of problems. State and Regions. Series: Economics and Business, 2(125). https://doi.org/10.32840/1814-1161/2022-2-13
13. Sanlaif, K. (n.d.). Potreba v innovatsiiakh i sotsialne pidpryiemnytstvo [The need for innovation and social entrepreneurship]. Sotsialne pidpryiemnytstvo v Ukraini – Social Entrepreneurship in Ukraine. Retrieved from https://socialbusiness.in.ua/knowledge_base/potreba-v-innovatsiiakh-i-sotsial-ne-pidpryiemnytstvo/ [in Ukrainian]
14. Bortnik, S. M. (2022). Innovatsiine ta sotsialne pidpryiemnytstvo [Innovative and social entrepreneurship]. Lutsk: Metodychni vkazivky do praktychnykh ta seminarskykh zaniat dlia studentiv dennoi ta zaochnoi form navchannia. Retrieved from https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/22787/3/ISP_pr.pdf [in Ukrainian].
15. Naumova, M. O. (2022). Derzhavna pidtrymka sotsialnoho pidpryiemnytstva: svitovi tendentsii ta stratehichni napriamy [State support for social entrepreneurship: global trends and strategic directions]. Investytsiyi: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience, 24, 36–40. https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.24.36 [in Ukrainian].

*УДК 351.69.*

*https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-5(5)-460-472*

**Дєгтяр Олег Андрійович** провідний науковий співробітник Наукового центру зв'язку та інформатизації, доктор наук з державного управління, професор, Військовий інститут телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут, https://orcid.org/0000-0001-6413-3580

**Марушева Олександра Анатоліївна** професор кафедри публічного управління та адміністрування, доктор наук з державного управління, професор, Державний університет "Київський авіаційний інститут", https://orcid.org/0000-0001-91264674

**Медведчук Анатолій Олександрович** аспірант, Запорізький національний університет, https://orcid.org/0009-0006-2471-8975

## ПУБЛІЧНА ПОЛІТИКА У БУДІВНИЦТВІ

**Анотація.** У статті досліджено сучасні підходи та інструменти державного управління у будівельній сфері з акцентом на роль місцевого самоврядування в умовах децентралізації. Оскільки будівельна галузь відіграє значну роль у соціально-економічному розвитку України, необхідність забезпечення прозорості, екологічної відповідальності та залучення інвестицій стає особливо актуальною. Аналіз основних чинників публічної політики у будівництві демонструє, що інноваційні цифрові технології, такі як BIM і GIS, значно підвищують ефективність процесів проєктування, будівництва і контролю, забезпечуючи прозорість та знижуючи рівень корупції. Особливу увагу приділено ролі місцевого самоврядування, яке отримало нові повноваження щодо управління територіальним розвитком. Місцеве самоврядування виступає ключовим інструментом адаптації публічної політики до специфічних умов громад у контексті війни та післявоєнного відновлення. Інтеграція принципів стійкості, прозорості та інновацій дозволяє ефективно вирішувати виклики, з якими стикаються громади. Виконання цих рекомендацій сприятиме створенню якісної інфраструктури, здатної підтримувати стійкість суспільства до майбутніх викликів. У статті також розглянуто роль державно-приватного партнерства як інструменту для залучення інвестицій та розвитку інфраструктури на місцевому рівні.

Охоплено екологічні аспекти будівельної політики, наголошуючи на важливості впровадження принципів сталого розвитку у будівництві, таких як використання енергоефективних технологій і матеріалів. Питання громадського контролю та прозорості в ухваленні рішень також займає центральне місце, оскільки є ключовим для зниження корупційних ризиків та підвищення довіри населення до органів влади.

Окреслено основні виклики та можливості для формування ефективної публічної політики у будівництві, що враховує сучасні вимоги сталого розвитку та підвищення ролі місцевого самоврядування. Визначаються ключові виклики, з якими стикаються підприємства будівельної галузі в умовах воєнного стану, і надаються рекомендації для забезпечення ефективної економічної безпеки. Серед них важливими елементами є резервування ресурсів, розвиток планів евакуації та безпеки працівників, взаємодія з державними органами та збройними силами, а також розробка планів кризового управління.

Подальші дослідження можуть фокусуватися на розвитку та вдосконаленні конкретних стратегій економічної безпеки для підприємств будівельної галузі в умовах воєнного стану. Додатковий аналіз ефективності заходів, спрямованих на забезпечення стійкості підприємств, може розширити розуміння оптимальних стратегій та сприяти вдосконаленню практик управління кризовими ситуаціями.

**Ключові слова:** публічна політика, будівництво, місцеве самоврядування, сталий розвиток, цифрові технології, децентралізація, екологічна відповідальність, державно-приватне партнерство.

**Diegtiar Oleg Andriyovych** leading researcher, Scientific center of communication and information technologies, doctor of sciences in public administration, professor, Kruty Heroes Military Institute of Telecommunications and Infor-mation Technologies, https://orcid.org/0000-0001-6413-3580

**Marusheva Oleksandra Anatoliivna** Profesor of Public Management and Administration DepartmentDoctor of Science in Public Administration, Professor, State University "Kyiv Aviation Institute", https://orcid.org/0000-0001-9126-4674

**Medvedchuk Anatolii Oleksandrovych** Postgraduate Student of Zaporizhzhia National University, https://orcid.org/0009-0006-2471-8975

## PUBLIC POLICY IN CONSTRUCTION

**Abstract.** The article examines modern approaches and tools of state management in the construction sector with an emphasis on the role of local self-government in conditions of decentralization. Since the construction industry plays a significant role in the socio-economic development of Ukraine, the need to ensure transparency, environmental responsibility and investment attraction becomes especially urgent. Analysis of the main factors of public policy in construction demonstrates that innovative digital technologies, such as BIM and GIS, significantly increase the efficiency of the design, construction and control processes, ensuring transparency and reducing the level of corruption. Special attention is paid to the role of local self-government, which received new powers to manage territorial development. Local self-government is a key tool for adapting public policy to the specific conditions of communities in the context of war and post-war reconstruction. Integrating the principles of sustainability, transparency and innovation allows for effective solutions to the challenges facing communities. Implementation of these recommendations will contribute to the creation of a quality infrastructure capable of supporting the resilience of society to future challenges. The article also considers the role of public-private partnership as a tool for attracting investment and developing infrastructure at the local level.

Environmental aspects of construction policy are covered, emphasizing the importance of implementing sustainable development principles in construction, such as the use of energy-efficient technologies and materials. The issue of public control and transparency in decision-making also occupies a central place, as it is key to reducing corruption risks and increasing public trust in authorities.

The main challenges and opportunities for the formation of an effective public policy in construction, which takes into account the modern requirements of sustainable development and increasing the role of local self-government, are outlined. The key challenges faced by construction industry enterprises in martial law conditions are identified and recommendations are provided to ensure effective economic security. Among them, important elements are the reservation of resources, the development of plans for the evacuation and safety of employees, interaction with government agencies and the armed forces, as well as the development of crisis management plans.

Further research could focus on the development and improvement of specific economic security strategies for construction industry enterprises under martial law conditions. Additional analysis of the effectiveness of measures aimed at ensuring the sustainability of enterprises can expand the understanding of optimal strategies and contribute to the improvement of crisis management practices.

**Keywords:** public policy, construction, local self-government, sustainable development, digital technologies, decentralization, environmental responsibility, public-private partnership.

**Постановка проблеми.** На сьогодні будівельна галузь України стикається з низкою викликів, зокрема повільною цифровізацією процесів, високим рівнем бюрократії, корупційними ризиками, а також необхідністю дотримання екологічних стандартів. Додатково, децентралізація, що надала більше повноважень місцевому самоврядуванню, створила нові завдання для місцевих органів влади у формуванні та реалізації будівельної політики, які б відповідали інтересам громади та сприяли її розвитку. Наразі існує потреба у комплексній стратегії, яка включає залучення громадськості, використання новітніх технологій та налагодження співпраці між державою, бізнесом та місцевою владою. Це вимагає визначення ефективних механізмів для забезпечення сталого розвитку будівельної галузі та покращення якості життя населення. Сфера будівництва в Україні має вирішальне значення для економічного розвитку, соціальної стабільності та підвищення якості життя населення. Однак ця галузь стикається з багатьма викликами, що вимагають ефективної державної та місцевої політики. Однією з головних проблем є недостатня прозорість і складність процедур, що зумовлює високий рівень бюрократії та корупційних ризиків. Наявність цих бар'єрів стримує інвестиційний потенціал будівельного сектора та знижує ефективність використання бюджетних коштів на будівництво інфраструктурних об'єктів. Важливою є проблема адаптації будівельної політики до умов децентралізації, яка передбачає передачу значної частини повноважень у сфері управління територіями та забудови до місцевого самоврядування. Це створює нові виклики для органів місцевої влади, які повинні розробляти стратегії забудови, залучати інвестиції та забезпечувати високі стандарти будівельних проектів, враховуючи інтереси громад. Проте більшість місцевих органів влади стикається з обмеженими фінансовими та кадровими ресурсами, що ускладнює виконання цих завдань.

Екологічні вимоги також є значущим викликом для публічної політики у будівництві. З огляду на глобальні зміни клімату та зростаючу необхідність раціонального використання природних ресурсів, в Україні постає питання впровадження принципів сталого розвитку в будівельні проекти. Проте відсутність чітких екологічних стандартів та механізмів контролю на всіх етапах будівництва призводить до використання ресурсів без належної оцінки впливу на довкілля та здоров'я населення.

Ще одним аспектом є відсутність належної цифровізації у галузі. Цифрові технології, такі як BIM (Building Information Modeling) і GIS (Geographic Information Systems), які активно застосовуються у міжнародній практиці для підвищення точності планування та управління проектами, в Україні лише починають впроваджуватися. Їхнє недостатнє застосування спричиняє недоліки у плануванні та управлінні, збільшує тривалість і вартість проектів та не забезпечує належного рівня прозорості.

Отже, існує потреба у формуванні комплексної публічної політики, яка включає цифровізацію, підтримку місцевого самоврядування, впровадження екологічних стандартів та розвиток прозорих механізмів державно-приватного партнерства. Ця політика має бути орієнтована на підвищення ефективності будівництва, зниження бюрократичних бар'єрів, залучення громадськості до контроля за будівельними проектами та підвищення якості життя населення, що необхідно для сталого розвитку країни. Будівельна галузь є стратегічно важливим сектором економіки, оскільки від її розвитку залежить не тільки інфраструктурне забезпечення країни, але й створення робочих місць, підвищення життєвого рівня населення та інвестиційна привабливість регіонів. В умовах цифрової трансформації публічна політика у будівництві набуває нового значення, стаючи важливим інструментом для забезпечення ефективного управління ресурсами та підтримки сталого розвитку. Однак для забезпечення її ефективності необхідна координація на рівні держави та місцевого самоврядування, застосування інноваційних підходів і сучасних технологій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**. Сучасні дослідження у сфері публічної політики у будівництві охоплюють широкий спектр аспектів, включаючи регулювання, інвестиційну привабливість, інновації та соціальні аспекти забудови. Українські вчені, такі як Коба О. В., Потапенко С. А., Сич О. А., Боровик М. В., Балкова В. Ю. та Васильєва Н. В.,

активно досліджують ці питання, аналізуючи, як покращити державну політику в будівельній сфері для забезпечення сталого розвитку та відбудови країни в умовах післявоєнного відновлення. Коба О. В. і Потапенко С. А. звертають увагу на необхідність реформування системи регуляторних актів у сфері будівництва, досліджують, як регуляції впливають на інвестиційні ризики і, відповідно, на обсяги залучених коштів у будівельні проєкти. Сич О. А. і Боровик М. В. наголошують на впровадженні інноваційних рішень, таких як використання цифрових платформ для управління будівельними проєктами та застосування BIM (Building Information Modeling) для оптимізації процесів планування і контролю. Аналізують, як публічна політика може сприяти інтеграції новітніх технологій у будівництво, що дозволить підвищити якість об'єктів і зменшити витрати. Балкова В. Ю. і Васильєва Н. В. акцентують увагу на соціальних аспектах будівництва, таких як доступне житло, екологічні стандарти та інклюзивність забудови. Досліджують, як держава може забезпечити соціально орієнтоване будівництво, зокрема через пільгові програми фінансування та субсидії для певних груп населення, а також заохочення будівництва енергоефективних і «зелених» будівель. У контексті сучасної ситуації в Україні важливе місце в дослідженнях займає тема відбудови зруйнованої інфраструктури.

Таким чином, сучасні наукові дослідження демонструють, що публічна політика у сфері будівництва має багатофакторний вплив на економіку, соціальне благополуччя населення і загальну стійкість країни.

**Метою статті** є визначення ключових аспектів та інструментів публічної політики у сфері будівництва, які сприяють відновленню, сталому розвитку та підвищенню ефективності управління. Аналізується роль місцевого самоврядування у реалізації будівельної політики, досліджуються можливості впровадження цифрових технологій та екологічних стандартів у будівництві для забезпечення прозорості та якості проєктів.

**Виклад основного матеріалу.** Будівництво - це галузь матеріального виробництва, яка охоплює великий спектр виробничих процесів. Детальна характеристика терміна «будівництво» наведена у Міжнародній Конвенції про безпеку та гігієну праці у будівництві, відповідно до якої «будівництво» охоплює: будівельні роботи, серед них земляні роботи й спорудження, конструктивні зміни, реставраційні роботи, капітальний і поточний ремонти та знесення усіх видів будинків чи будівель; цивільне будівництво, куди входять земляні роботи й спорудження, конструктивні зміни, капітальний і поточний ремонти й знесення; монтаж та демонтаж будівель і конструкцій з елементів заводського виробництва, виробництво збірних елементів на будівельному майданчику [2].

З початком війни українська економіка зіткнулася з безпрецедентними викликами. Багато підприємств припинили свою діяльність через надзвичайні військові ситуації і через те, що вони не мають доступу до ринків збуту чи сировини. На цьому тлі відбуваються докорінні зміни не лише в системі трудових відносин, а й у структурі економіки в цілому. Іншою проблемою при аналізі та прогнозуванні економічного зростання є складність оцінки поточної ситуації, оскільки практично відсутня статистична інформація. У контексті обмеженої державної статистики ще одним джерелом даних у цих складних ситуаціях є структурні дані для кожного окремого економічного сектора та результати бізнес-опитувань, проведених різними компаніями. Існує безліч факторів, які сприяють створенню системи економічної безпеки будівельної галузі, і вони посилюються в умовах воєнного стану. Серед них варто відзначити:

– забезпечення технічної складності процесу будівництва та контроль якості будівельних робіт;

– географічна віддаленість будівельних матеріалів, включаючи управління роботами, підвищує ризики переміщення (особливо в умовах воєнного стану) та ризики втратиматеріальних цінностей;

– довгий час спорудження будівельних матеріалів;

– складність організації фінансових потреб будівельної компанії, які можуть змінюватися під час будівництва, наприклад, зміна ціни на будівельні матеріали може спричинити несподівані перерви в процесі будівництва і тому може бути привести до фінансових втрат.

Воєнні дії часто призводять до серйозного знищення інфраструктури, включаючи дороги, мости, аеропорти та інші об'єкти, що мають важливе значення для будівельної галузі. Підприємства стикаються з необхідністю відновлення цих об'єктів, що вимагає великих витрат та інтенсивної праці. Ефективна підготовка до відновлення інфраструктури може значно полегшити відновлення економічної діяльності в умовах воєнного конфлікту. Воєнний стан супроводжується економічними зрушеннями та змінами в ринкових умовах. Вартість будівельних матеріалів зростає, доступ до ресурсів обмежений, що викликає нестабільність, підвищує ризики для підприємств будівельної галузі.

Загрози безпеці включають в себе не лише прямі наслідки війни, але і непередбачувані обставини, такі як евакуація, обмеження доступу до певних територій та можливість втручання з боку збройних сил. Забезпечення безпеки працівників стає завданням вищого порядку, і вимагає розробки ефективних планів евакуації, захисних структур та інших заходів безпеки [5].

Відновлення України - це не лише відбудова зруйнованого житла інфраструктури, а відновлення стабільного життя, формування нової економіки, яка враховує нову реальність - постійні потенційні зовнішні військові загрози з боку Росії. За час війни Росія зруйнувала тисячі об’єктів інфраструктури, у тому числі тих, які є важливими для швидкого відновлення регіонів та їх розвитку - аеропорти, мости, житлові будинки, об’єкти енергетичної інфраструктури та об`єкти соціального характеру. Оскільки Росія продовжує завдавати ракетних ударів навіть по далеких від фронту містах, кількість зруйнованих об`єктів постійно зростає.

На 2023 рік у Реєстр пошкодженого та знищеного майна занесено інформацію про 36,162 об'єкти, які стали жертвами конфліктних подій. З цієї кількості 27,502 будинки, 8,294 приміщення та 366 споруд. Найвищий рівень пошкодження спостерігається в Київській (24,4%), Донецькій (18,2%) та Луганській (11,7%) областях. Також було зафіксовано внесення 14,845 актів обстеження для цих об'єктів, з найбільшою кількістю обстежень у Київській (33,3%) та Дніпропетровській (23,2%) областях [7].

Ще до повномасштабної української-російської війни, політики, експерти та пересічні українці розуміли, що регіони України помітно відрізняються за рівнем розвитку та якістю життя за різними показниками, але сьогодні додалася ще одна риса. Майбутнє розвитку територіальних громад залежить від їх розташування відносно кордонів Росії та Білорусі, рівня наступального потенціалу цих країн. Враховуючи загрози, які зберігаються навіть після закінчення бойових дій, для планування відновлення та розвитку регіонів доцільно виділити три макрорегіони: Східний (прикордонний) - території/регіони вздовж лінії кордонів з Росією та Білоруссю, де загроза прямого військового вторгнення є найбільшою і повинна мати значну кількість військових об’єктів для стримування противника; Центральний (опорний) - території/регіони, що межують з прикордонною зоною, з помірним рівнем загрози військового вторгнення; Західний (тил) - регіон в західній частині України, найближчий до країн ЄС, має найменшу загрозу прямого військового вторгнення Російської Федерації та Білорусі. Тому, напрацювання стратегій відновлення цих територій повинно здійснюватись з урахуванням специфіки кожного регіону, після детального аналізу всіх показників. При цьому основою регулювання будівництва в умовах нестабільності та криз мають стати концептуальні підходи ризик-менеджменту, що базуються на кращих європейських практиках публічного управління [13].

Слід виділити наступні пріоритети відновлення України:

1) Відновлення регіону вимагатиме швидкої доставки критично важливих вантажів (обладнання, будівельні матеріали), тому першочерговим завданням є відновлення роботи аеропортів Харкова, Одеси, Дніпра, Львова, Вінниці та транспортного сполучення.

2) Відновлення найбільш зруйнованих регіонів - територій, на яких ведуться або велися бойові чи здійснювались значні ракетно-бомбові удари. Відновлення на таких територіях має базуватися на розумінні реальної можливості повернення населення, яке залишило територію.

3) Налагодження будівельної промисловості, створення модульних мереж сучасних підприємств з виробництва будівельних матеріалів максимально наближено до найбільш постраждалих територій України. Це дасть можливість використовувати місцеву сировину та

забезпечити роботою місцевих жителів, заохотити до повернення внутрішньо переміщених осіб.

4) Відновлення зруйнованих та побудова будинків в нових місцях переселення і зробити це максимально оперативно.

5) Реконструкція соціальної інфраструктури. Відбудова зруйнованих шкіл, закладів освіти, охорони здоров'я повинна ґрунтуватись на новому підході відповідно до сучасних вимог до будівель та відповідних закладів.

6) Відновлення пошкодженої мережі електро- та газопостачання, максимальне пришвидшення переходу від традиційного газопостачання до електроенергії (атомної та екологічної). Створити підприємства, які переробляють вугілля, торф і кукурудзу в рідкі або газоподібні енергоносії, виробляють альтернативні джерела електроенергії та теплопостачання. У районах, наближених до кордонів Росії, де чисельність населення значно скорочується, доцільно створити лісонасадження на перспективу розвитку деревопереробної галузі [9].

7) Слід відновити роботу великих промислових підприємств, а також агарного сектору, що збільшить привабливість регіону.

Орієнтиром для повоєнної відбудови України є 11-та Ціль сталого розвитку - забезпечення інклюзивності, безпеки та життєстійкості міст і громад. У ній ідеться про загальний доступ до безпечного і доступного житла, транспортної інфраструктури, комплексне та стале планування населених пунктів та управління ними на основі широкої громадської участі; захист і збереження світової культурної та природної спадщини; загальний доступ до безпечних, інклюзивних і відкритих для всіх зелених зон та громадських місць; спорудження міцних будівель і одночасно екологічно безпечних із використанням місцевих ресурсів [8].

При високому ступені руйнації чи знищення майна ревіталізація є найкращим варіантом відновлення, оскільки передбачає фактичне будівництво за новими сучасними технологіями та з врахування потреб населення, які є сьогодні та можуть бути в перспективі [10]. При проектування будівель та споруд необхідно враховувати енергозберігаючі технології та альтернативні види енергії. новітні моделі територіального розвитку: компактне місто, 15-хвилинне місто, інклюзивне місто, тощо. Тобто, ревіталізація має здійснюватись з фокусом на локальні території та мультиплікаційний вплив на розвиток усієї територіальної громади і реалізуватись через проекти комплексного просторового розвитку, з урахуванням місцевої економічної ситуації задля добробуту місцевої громади, спільними зусиллями державної влади та місцевої громади, які є складовою програм комплексного відновлення територій, порядок розробки і впровадження яких регулюється Законом України «Про регулювання містобудівної діяльності» [1].

Відповідно до положень зазначеного закону, програма комплексного відновлення повинна мітити загальний опис населеного пункту чи території, яка підлягає відновленню, інформацію про шкоду, заподіяну бойовими діями, аналіз ресурсів для відновлення, інформацію щодо технічної можливості, економічної доцільності відновлення пошкоджених об'єктів шляхом виконання робіт із реконструкції, реставрації, капітального чи поточного ремонту або пропозиції щодо будівництва нових об'єктів замість тих, що зазнали пошкоджень або зруйновані; обґрунтовані пропозиції щодо доцільності проведення заходів з відновлення або ревіталізації, план заходів для забезпечення комплексного відновлення території з попереднім розрахунком витрат та джерел фінансування [11].

Цифровізація будівельної галузі сприяє вдосконаленню процесів проектування, управління і контролю за будівництвом. Застосування таких технологій, як BIM (Building Information Modeling) та GIS (Geographic Information Systems), дозволяє забезпечити точне моделювання проектів та оптимізувати управлінські рішення, що особливо важливо для масштабних інфраструктурних об'єктів. У рамках електронного кабінету забудовника, який впроваджується в Україні, учасники ринку можуть швидко отримувати дозволи на будівництво та інші адміністративні послуги, що значно скорочує час і витрати [4].

Місцеві органи влади відповідають за розробку та затвердження генеральних планів міст і населених пунктів, що включає визначення зон для забудови, промисловості та зеленої зони.

Такі проєкти сприяють збалансованому розвитку територій та підвищенню інвестиційної привабливості. Ефективність публічного управління залежить від взаєморозуміння органів державної виконавчої влади й органів місцевого самоврядування та їх бажання співпрацювати у процесі вирішення нагальних проблем сталого розвитку територіальних громад [3].

Залучення приватного сектору через механізми державно-приватного партнерства (ДПП) дозволяє реалізувати проекти, які не завжди можуть фінансуватися виключно з державного бюджету. Це дозволяє підвищити якість послуг та сприяє економічному розвитку громади. Важливим аспектом у будівельній політиці є залучення громадян до процесу ухвалення рішень. Місцеве самоврядування забезпечує прозорість процесу через громадські слухання, обговорення проектів та доступ до інформації. Це сприяє більшому розумінню та підтримці рішень місцевими жителями, а також дозволяє врахувати їхні зауваження і пропозиції, що підвищує якість рішень, що приймаються.

Вже 4 роки працює Єдина державна електронна система у сфері будівництва (ЄДЕССБ) для цифровізації будівельного сектору України. Всі процеси, що пов'язані з оформленням будівництва, відбуваються через електронну систему. З початку роботи ЄДЕССБ у ній працюють понад 105 тисяч зареєстрованих користувачів - архітектори, інженери-проєктувальники, працівники органів архітектурно-будівельного контролю, замовники будівництва, девелопери та інші. З появою ЄДЕССБ документи переведені в онлайн-формат, що в рази економить час користувачів і убезпечує їх від шахрайських дій. Наразі 13 будівельних послуг для громадян доступні на порталі Дія, де можна отримати всі необхідні документи без візиту в державні органи. За чотири роки роботи ЄДЕССБ було надано майже 163 тисячі таких послуг через Дію. А будівельними послугами в ЦНАПах за весь період існування системи скористалися більш ніж 282 тисячі разів.

Найбільшим досягненням є зменшення строків розгляду заявок (до 5-10 днів) за рахунок впровадження черговості розгляду. Державна інспекція архітектури та містобудування (ДІАМ) вже довгий час тримає «високий стандарт» розгляду заявок на початок будівництва - протягом 24 годин. До запровадження ЄДЕССБ і черговості, ці ж документи могли розглядатися до 6 місяців. Важливою функцією ЄДЕССБ є створення та зберігання документів, що фіксують характеристики та стан об'єктів на різних етапах будівництва. За весь час роботи системи зареєстровано:

– більш як 2 млн відомостей про технічні інвентаризації - це є обов'язковим кроком перед введенням в експлуатацію, а користувач розуміє поточні характеристики об'єкта;

– 90,6 тисячі проєктних документацій – наявність цього документу фіксує всю інформацію про плани будівництва об'єкта і забезпечує старт його будівництва;

– 556,1 тисячі дозвільних документів – їх реєстрація чи видача дає змогу розпочати будівельні роботи та надалі ввести об'єкт в експлуатацію.

У системі зареєстровано майже 130 тисяч будівельних паспортів. Цей документ використовується при будівництві індивідуальних житлових будинків площею до 500 кв. метрів, не вище 2 поверхів (без урахування мансарди). Через ЄДЕССБ видано 65,5 тисяч містобудівних умов і обмежень, це є одним із найважливіших документів для початку проєктування великих об'єктів будівництва, таких як житлові комплекси, заводи виробничі підприємства, офісні центри, мости.

Цього року в системі запустили автоматичну первинну реєстрацію спеціальних майнових прав (СМП). Це дозволяє в автоматичному режимі передавати в Державний реєстр речових прав на нерухоме майно (ДРРП) електронні заяви щодо первинної реєстрації СМП на подільний об'єкт незавершеного будівництва (будинок) та його складові частини – майбутні об'єкти нерухомості (квартири, машино/паркомісця, приміщення та інші), для подальшої одночасної автоматичної (без участі державного реєстратора) реєстрації речових прав та обтяжень на такі об'єкти. Автоматично вже зареєстровано 92 об'єкти і 13 тисяч 242 майбутніх об'єкти нерухомості. Загалом, на порталі ЄДЕССБ доступна інформація про понад 150 об'єктів, на які зареєстровано заяви від замовників будівництва про реєстрацію СМП. Реєстрація

спеціального майнового права надає впевненість в об’єктів будівництва, адже інвестор може переглянути стан всіх документів в системі, характеристики об’єкта і бути впевненим, що їх розглянула та видала відповідальна особа.

Лише за третій квартал 2024 року ЄДЕССБ скористалися понад 7,6 тис. нових користувачів. Було видано майже 8,7 тис. будівельних паспортів. Громадяни можуть отримати інформацію про забудовників та об'єкти нерухомості, адже всі документи доступні онлайн, що виключає можливість їх підробки.

У 3-му кварталі 2024 року у ЄДЕССБ:

– з’явилося понад 7,6 тис. нових користувачів;

– додано нові функції для сертифікації енергоаудиторів, що сприяє розвитку енергетично ефективного будівництва в Україні;

– надано понад 14 тис. послуг через Дію та 31,5 тис. через ЦНАПи;

– видано 5,2 тис. містобудівних умов і 8,7 тис. будівельних паспортів для проектування об'єктів нерухомості.

У 3-му кварталі 2024 року через ЄДЕССБ було створено:

– понад 41 тис. дозвільних документів для початку будівництва;

– майже 11 тис. проектних документів;

– понад 200 тис. технічних інвентаризацій.

ЄДЕССБ захищає права власників нерухомості, автоматизуючи реєстрацію майнових прав у Державному реєстрі. У системі зареєстровано 219 заяв про реєстрацію об'єктів. Також триває робота над створенням Містобудівного кадастру та Адресного реєстру для швидкої та прозорої відбудови України. Єдина державна електронна система у сфері будівництва та будівельні послуги реалізуються у співпраці Міністерства розвитку громад та територій, Міністерства цифрової трансформації за сприяння проекту «Підтримка цифрової трансформації» [13].

Станом на листопад 2024 року збитки, яких Україна зазнала внаслідок російської агресії, сягнули близько 800 млрд доларів. Україна разом зі Світовим банком, Єврокомісією та ООН розпочала підготовку четвертої, оновленої, оцінки потреб у відновленні та відбудові (RDNA4). Її буде опубліковано на початку 2025 року. Пріоритетами України є житло, соціальна сфера, розмінування, енергетика, зокрема теплопостачання, укриття. Документ міститиме верифіковані дані щодо втрат України внаслідок війни в усіх секторах економіки та стане основою для формування пріоритетних проєктів відбудови й розвитку, з залученням державного та приватного фінансування. Це необхідно для ефективної та підзвітної відбудови. Довіра донорів та громадян до процесу відновлення залежить від перевірених цифр [7].

За попередніми оцінками експертів, потреби у фінансових ресурсах для відбудови всього зруйнованого в Україні складають до 1 трильйона доларів США. Незважаючи на продовження війни варто вже розробити стратегію відбудови мирної України. Відомо, що багато країн-партнерів і підприємств планують брати участь у відбудові українських міст. Наразі відомо, яка країна відповідає за відновлення якого регіону: Німеччина працюватиме над відбудовою Чернігівської області, Канада – Сумської, США та Туреччина – Харківської, Чехія, Фінляндія та Швеція – Луганської, Польща та Італія – Донецької і т.д.. Залучення західних спеціалістів стане хорошим знаком для інвесторів щодо подальшого просування України, створення нових проектів і впровадження нових технологій, а в комплексі - можливість повернення на ринок [6].

Для подальшого розвитку будівельна галузь потребує великих і швидких капіталовкладень від місцевих та іноземних інвесторів. Процес залучення інвестицій потребує оцінки ділової активності підприємств [1]. Традиційні виклики галузі посилилися глобальним фінансовим тиском і збоями, спричиненими інфляцією, проблемами з доступністю запчастин і матеріалів, проблемами з транспортуванням, а також зростанням цін на матеріали та обладнання. Компанії мають перейти на індустріалізовані процеси будівництва, щоб досягти успіху в майбутньому. Необхідність підвищення ефективності бізнес процесів зростає. Оцінка збитків від руйнування інфраструктури та активний пошук шляхів її відновлення вже розпочато, поновлена діяльність

будівельних підприємств в окремих регіонах країни, але виникають певні неузгодженості, що чинять перешкоди і стримують ці процеси. Для їх усунення з метою ефективного відновлення країни і забезпечення економічної безпеки будівельної галузі потрібно:

– створити єдиний координаційний центр всіх робочих груп, що задіяні у даному процесі;

– забезпечити суворий контроль і прозоре використання коштів.

– спростити процедури документального погодження для відбудови об'єктів критичної інфраструктури;

– продовжити процес удосконалення стандартизації та нормування будівельної продукції;

– залучати вже зараз інвестиції міжнародних донорів та гуманітарними іноземних місій до відбудови в громадах, які мають план, вільні площі та земельні ділянки;

– відновити кредитування будівельних проектів;

– сприяти не тільки швидкому, але й далекоглядному відновленню. Так, споруджуючи тимчасове житло для внутрішньо переміщених осіб необхідно дбати про їх водопостачання, водовідведення, опалення, електроенергію, враховувати стан відповідних мереж;

– стимулювати впровадження передових технологій та матеріалів у будівництво з урахуванням світового досвіду, залучати до цього іноземні компанії;

– впроваджувати безвідходне та маловідходне виробництво (зокрема, будівельних матеріалів);

– залучати іноземних фахівців для посилення кадрового потенціалу будівельних підприємств [12].

Місцеве самоврядування є критичним суб'єктом публічної політики у будівництві, особливо в умовах війни та післявоєнного відновлення. Вони виконують важливу функцію координації, реалізації інфраструктурних проєктів, залучення ресурсів, а також забезпечення прозорості й участі громадян у процесах відновлення.

Ключові виклики для місцевого самоврядування:

1. Масштаб руйнувань. Зруйнована інфраструктура та житловий фонд вимагають масштабних зусиль для оцінки, планування й відновлення.

2. Обмежені ресурси. Громади мають обмежені бюджети, що ускладнює реалізацію великих проєктів без зовнішнього фінансування. Крім того, відсутність спеціалістів у будівельній сфері на місцевому рівні ускладнює розробку та виконання відновлювальних програм.

3. Невизначеність і ризики. Невизначена безпекова ситуація, ризики повторних руйнувань або атак обмежують інвесторів та ускладнюють планування відбудови.

4. Правове регулювання. Законодавча база часто не враховує специфічні умови післявоєнного відновлення, наприклад, щодо швидкого виділення землі, спрощення процедур будівництва чи залучення донорської допомоги.

Роль місцевого самоврядування у відновленні заключається у координації та залученні ресурсів. Органи місцевого самоврядування координують діяльність міжнародних донорів, державних програм і приватних інвесторів, мають можливість оперативно реагувати на потреби громади та забезпечувати цільове використання коштів, також у прозорості та громадському контролі. Запровадження механізмів відкритого управління допомагає залучити громадськість до обговорення проєктів, що забезпечує підтримку та контроль за їх реалізацією. А також роль полягає у інтеграції принципу «build back better». Місцеві громади активно впроваджують принцип відновлення «краще, ніж було», зокрема у відбудові соціальної інфраструктури.

Отже, у якості рекомендації в умовах війни можна зазначити такі:

– екстрена допомога для житлових потреб. Організація тимчасового житла для переміщених та постраждалих. Використання модульних конструкцій та інноваційних підходів для швидкого розміщення житла;

– цифровізація процесів. Використання платформ для обліку пошкодженої інфраструктури, моніторингу відновлювальних проєктів. Запровадження прозорих процедур для залучення коштів та моніторингу їх використання;

– фокус на безпеці. Урахування безпекових вимог у проєктах будівництва, включаючи укриття в школах, лікарнях і житлових будинках;

– робота з міжнародними партнерами. Створення «гуманітарних хабів» для залучення міжнародної допомоги та координації відновлювальних програм.

Щодо рекомендацій для післявоєнного періоду:

1. Підготовка стратегій довгострокового відновлення. Розробка планів територіального розвитку з урахуванням перспектив розвитку економіки та демографічної ситуації. Інтеграція новітніх екологічних стандартів і принципів сталого розвитку.

2. Фінансова підтримка і партнерство. Залучення приватних інвесторів через механізми державно-приватного партнерства. Впровадження грантових програм для фінансування будівельних ініціатив.

3. Навчання кадрів. Організація програм підвищення кваліфікації для працівників місцевого самоврядування у сфері будівництва та урбаністики.

4. Міжсекторна співпраця. Створення платформ для обміну досвідом між громадами, міжнародними організаціями та урядовими структурами.

5. Реформа правового регулювання. Спрощення процедур отримання дозвільної документації на будівництво, розробка спеціальних норм для швидкого відновлення критичної інфраструктури.

Місцеве самоврядування виступає ключовим інструментом адаптації публічної політики до специфічних умов громад у контексті війни та післявоєнного відновлення. Інтеграція принципів стійкості, прозорості та інновацій дозволяє ефективно вирішувати виклики, з якими стикаються громади. Виконання цих рекомендацій сприятиме створенню якісної інфраструктури, здатної підтримувати стійкість суспільства до майбутніх викликів.

**Висновки.** Публічна політика у сфері будівництва потребує багатостороннього підходу, що враховує економічні, соціальні та екологічні аспекти. Успіх такої політики значною мірою залежить від співпраці між державою, місцевим самоврядуванням, приватним сектором та громадянами. Формування публічної політики у сфері будівництва є ключовим елементом для забезпечення сталого розвитку та підвищення якості життя громадян. Основним завданням державної політики у цій галузі є створення ефективного нормативно-правового середовища, яке враховує соціальні, економічні та екологічні аспекти будівельної діяльності.

Один із ключових аспектів ефективної будівельної політики - впровадження цифрових технологій, таких як BIM та GIS, що дозволяють значно підвищити точність планування та ефективність управління проєктами. Цифровізація процесів, зокрема через електронний кабінет забудовника, сприяє зменшенню часу на узгодження, підвищенню прозорості та зниженню корупційних ризиків у галузі. Ці інструменти дають змогу краще інтегрувати інноваційні підходи в управлінські процеси будівництва на національному та регіональному рівнях [4].

Війна суттєво вплинула на публічну політику у сфері будівництва, змусивши акцентувати увагу на оперативному вирішенні проблем відновлення зруйнованої інфраструктури, забезпеченні тимчасового житла для внутрішньо переміщених осіб та інтеграції принципу безпеки у будівельні проєкти. В умовах війни головним пріоритетом стало збереження людських життів через створення укриттів та зміцнення критичної інфраструктури. Органи місцевого самоврядування отримали розширені повноваження у плануванні та реалізації будівельних проєктів, особливо в громадах, що постраждали від бойових дій. Вони виступають центром координації відновлювальних процесів, залучення міжнародної допомоги та забезпечення прозорості використання коштів. Відновлення зруйнованих об'єктів інфраструктури базується на принципі «build back better», що передбачає реконструкцію із впровадженням сучасних стандартів енергоефективності, екологічності та стійкості.

В умовах війни виникають труднощі через обмежені ресурси місцевих бюджетів, недостатність кваліфікованих кадрів та правову невизначеність. Спрощення процедур

дозвільної документації, удосконалення нормативної бази та розвиток державно-приватного партнерства залишаються критично важливими для підвищення ефективності будівельної політики. Публічна політика у будівництві в умовах війни активно інтегрує міжнародний досвід. Залучення грантових коштів, технологій та експертної підтримки від донорів і партнерів відіграє вирішальну роль у масштабному відновленні зруйнованих територій [14].

Після закінчення війни перед Україною постає завдання стратегічної трансформації будівельної галузі. Це включає розробку довгострокових планів сталого розвитку, підготовку кваліфікованих кадрів, цифровізацію управлінських процесів та створення умов для інвестицій у відновлення.

Публічна політика у будівництві в умовах війни демонструє необхідність гнучкості, інноваційності та співпраці на всіх рівнях - від місцевого самоврядування до міжнародних партнерів. Виконання зазначених завдань та впровадження сучасних стандартів дозволять не лише відновити зруйноване, але й закласти основу для сталого розвитку країни у майбутньому.

***Література:***

1. Закон України «Про регулювання містобудівної діяльності» від 17.02.2011р. № 3038-VI. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17#Text.

2. Конвенція про безпеку та гігієну праці у будівництві №167. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_021.

3. Васильєва Н. В. Публічне управління сталим розвитком в Україні. Київ: Національна академія держуправління, / Н. В. Васильєва, О. І. Васильєва, С. М. Приліпко // 2020. - [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/340959723_PUBLICNE_UPRAVLINNA_STALIM_ROZVITKOM_TERITORIJ.

4. Сайт Міністерства цифрової трансформації України. «Електронний кабінет забудовника: аналітичний огляд», 2023 [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://thedigital.gov.ua/news/v-ukraini-zapratsyuvav-elektronniy-kabinet-zabudovnika?fbclid=IwAR0RQvF8F-mij7kr4ufb-WAXHofFUMulzsUV9GwXgUyUlipOOgQxxZqdrH8

5. Петренко С. «Розвиток міських інфраструктур: роль місцевого самоврядування» / С. Петренко, Ю. Дмитренко // Журнал муніципального управління, 2021. - №7

6. Боровик М. В., Балкова В. Ю. Особливості управління інформаційно-комунікаційним забезпеченням діяльності підприємств будівельної галузі. / М. В. Боровик, В. Ю. Балкова // Стратегічні пріоритети соціально-економічного розвитку в умовах інституційних перетворень глобального середовища: матеріали X міжнар. наук.-практ. конф., Одеса, 2022. С. 10–13. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://onu.edu.ua/pub/bank/userfiles/files/epf/ekonom_pidpr/naukova_diyalnist/conf_2022.pdf#page=10.

7. Сайт агентства Укрінформ «Пошкоджене та знищене майно» [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.ukrinform.ua/rubric-vidbudova/3694441-u-reestri-poskodzenogo-ta-znisenogo-majna-vze-ponad-36-tisac-obektiv.html.

8. Указ Президента України від 30.09.2019 р. №722/2019 «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/cili-stalogo-rozvitku-ta-ukrayina.

9. Сайт Інституту громадянського суспільства «Про відновлення та регіональний розвиток після війни» [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.csi.org.ua/news/pro-vidnovlennya-ta-regionalnyj-rozvytok-pislya-vijny/.

10. Сич О. А. Ревіталізація як складова стратегії розвитку міста. Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія «Економічна». [Електронний ресурс]. / О. А. Сич // 2020. Вип. 99. Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/351515128_REVITALIZACIA_AK_SKLADOVA_STRATEGII_ROZVITKU_MISTA.

11. Потапенко С. А. Забезпечення відновлення та ревіталізації територій в Україні у повоєнний період [Електронний ресурс]. / С. А. Потапенко // Режим доступу: https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2022/10/EURASIAN-SCIENTIFIC-DISCUSSIONS-23-25.10.22.pdf.

12. Коба О. В. Ризики і загрози економічної безпеки будівельної галузі України в умовах воєнного стану / О. В. Коба // «The 4 th International scientific and practical conference «Eurasian scientific discussions» (May 8–10, 2022) Barca Academy Publishing, Barcelona, Spain. 2022. pp. 367–371.

13. Nepomnyashchyy, O., Marusheva, O., Prav, Y., Shandryk, V., & Zhebelev, I. (2022). Conceptual approaches to state regulation of the construction industry: the experience of Ukraine and EU states. *Amazonia Investiga*, 11(54), 199-207. DOI: doi.org/10.34069/AI/2022.54.06.19

14. Непомнящий О. М. Аналіз сучасного стану фінансування міжнародними фінансовими організаціями інвестиційних проектів в Україні / О. М. Непомнящий, Ю. Г. Прав // Інвестиції: практика та досвід. - 2016. - № 19. - С. 72-76. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2016_19_17

***References:***

1. Zakon Ukrainy «Pro regulyuvannya mistobudivnoi diyalnosti» vid 17.02.2011 № 3038-VI [The Law of Ukraine «On the Regulation of Urban Development Activities»] (n.d.) zakon.rada.gov.ua Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17#Text.

2. Konvencia pro bezpeku I gigienu praci u budivnyctvi №167 [Convention on occupational safety and hygiene in construction №167] (n.d.) zakon.rada.gov.ua Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_021.

3. Vasilyeva N. V., Vasilyeva O. I. & Prylipko S. M. (2020) Publitschne upravlinnya stalym rozvytkom v Ukraini [Public management of sustainable development in Ukraine.] Kyiv: Natsionalna academia derzhupravlinnya Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/340959723_PUBLICNE_UPRAVLINNA_STALIM_ROZVITKOM_TERITORIJ.

4. Sait Ministerstva cyfrovoi transformacii Ukrainy «Elektronnyj cabinet zabudovnyka: analitytschnyj oglyad» (2023) [Website of the Ministry of Digital Transformation of Ukraine «The developer's electronic cabinet: an analytical review»] (n.d.) thedigital.gov.ua Retrieved from https://thedigital.gov.ua/news/v-ukraini-zapratsyuvav-elektronniy-kabinet-zabudovnika?fbclid=IwAR0RQvF8F-mij7kr4ufb-WAXHofFUMulzsUV9GwXgUyUlipOOgQxxZqdrH8

5. Petrenko S. & Dmytrenko Yu. (2021) Rozvytok misjkych infrastruktur: rolj miscevogo samovryaduvannya [Development of urban infrastructures: the role of local self-government] *Zhurnal municypalnogo upravlinnya. №3*

6. Borovyk, M. V. & Balkova, V. Yu. (2022). Osoblyvosti upravlinnia informatsiino-komunikatsiinym zabezpechenniam diialnosti pidpryiemstv budivelnoi haluzi. [Peculiarities of management of information and communication support for the activities of enterprises in the construction industry] *Strategic priorities of socio-economic development in the conditions of institutional transformations of the global environment: materials of the X international scientific and practical conference* (Odessa, November 11, 2022) (pp. 10–13). Retrieved from https://onu.edu.ua/pub/bank/userfiles/files/epf/ekonom_pidpr/naukova_diyalnist/conf_2022.pdf#page=10 [in Ukrainian].

7. Sait agentstva Ukrinform «Poschkodzhene ta znyschtchene mayno» [Website of the Ukrinform agency "Damaged and destroyed property"] (n.d.) www.ukrinform.ua Retrieved from https://www.ukrinform.ua/rubric-vidbudova/3694441-u-reestri-poskodzenogo-ta-znisenogo-majna-vze-ponad-36-tisac-obektiv.html [in Ukrainian].

8. Pro cili stalogo rozvytku Ukrainy na period do 2030 roku: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 30.09.2019 №722/2019 [On the Sustainable Development Goals of Ukraine for the period until 2030: Decree of the President of Ukraine dated September 30, 2019 №722/2019] (n.d.) www.kmu.gov.ua Retrieved from https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/cili-stalogo-rozvitku-ta-ukrayina [in Ukrainian].

9. Tkatschuk A. & Tretyak Yu. (2022) «Pro vidnovlennya ta regionalnyj rozvytok pislya vijny» ["On reconstruction and regional development after the war"] *Instytut Gromadskogo suspilstva* www.csi.org.ua Retrieved from https://www.csi.org.ua/news/pro-vidnovlennya-ta-regionalnyj-rozvytok-pislya-vijny/ [in Ukrainian].

10. Sytsch O. A. (2020) Revitalizatsia yak skladova strategii rozvytku mista [Revitalization as a component of the city's development strategy] *Visnyk Kharkivskoho natsionalnogo universytetu imeni V. N. Karazina, Seria Ekonomitschna.*, № 99. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/351515128_REVITALIZACIA_AK_SKLADOVA_STRATEGII_ROZVITKU_MISTA [in Ukrainian].

11. Potapenko S. A. Zabezpetschennya vidnovlennya ta revitalizacii terytorii v Ukraini u povoyennyj period [Ensuring restoration and revitalization of territories in Ukraine in the post-war period] sci-conf.com.ua Retrieved from https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2022/10/EURASIAN-SCIENTIFIC-DISCUSSIONS-23-25.10.22.pdf [in Ukrainian].

12. Koba O. V. (2022). Ryzyky i zahrozy ekonomichnoi bezpeky budivelnoi haluzi Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Risks and threats to the economic security of the construction industry of Ukraine in the conditions of martial law]. *Barca Academy Publishing, (Barcelona, Spain, May 8-10, 2022)* (pp. 367–371). [in Ukrainian].

13. Nepomnyashchyy, O., Marusheva, O., Prav, Y., Shandryk, V., & Zhebelev, I. (2022). Conceptual approaches to state regulation of the construction industry: the experience of Ukraine and EU states. *Amazonia Investiga*, 11(54), 199-207. DOI: doi.org/10.34069/AI/2022.54.06.19 [in English]

14. Nepomniashchyi, O.M., Prav, Yu.H. (2016). Analiz suchasnoho stanu finansuvannia mizhnarodnymy finansovymy orhanizatsiiamy investytsiinykh proektiv v Ukraini [Analysis of the current state of financing by international financial organizations of investment projects in Ukraine]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, *19*, 72-76. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2016_19_17 [in Ukrainian].

*УДК 316.3: 323.15: 342.2*

*https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-5(5)-473-480*

**Дзвінчук Дмитро Іванович** доктор філософських наук, професор, заслужений працівник освіти України, директор Інституту гуманітарної підготовки та державного управління, Івано-Франківський національний технічний університет нафти та газу, м. Івано-Франківськ, https://orcid.org/0000–0002-6391-3822

**Петрів Андрій Степанович** кандидат юридичних наук, м. Івано-Франківськ

## ЗАХИСТ НАЦІОНАЛЬНИХ ЦІННОСТЕЙ УКРАЇНИ: БЕЗПЕКОВИЙ ВИМІР В КОНТЕКСТІ РОСІЙСЬКОЇ АГРЕСІЇ

**Анотація.** У статті здійснено аналіз процесів становлення й розвитку державної політики щодо захисту національних інтересів та національних цінностей в Україні. Визначено, що національні цінності та національні інтереси потребують державного захисту і такий захист національних цінностей та інтересів є однією з ключових функцій держави та одним з головних завдань державної політики щодо захисту національних цінностей. Обґрунтовано, що про державну політику щодо захисту національних цінностей на даному етапі необхідно говорити як про важливу складову державної політики у сфері національної безпеки, оскільки сучасні виклики та загрози щодо національних цінностей та національних інтересів є найбільшими за всю історію існування української держави.

Виокремлено нормативно-правові, адміністративно-управлінські, військово-політичні, інформаційно-комунікаційні та культурно-освітні механізми й відповідний інструментарій державної політики щодо захисту національних цінностей як ключової складової національної безпеки держави.

Зроблено висновок, що наразі головним для абсолютної більшості українців є боротьба за державну незалежність, обстоювання свого права на власне майбутнє та майбутнє української держави у військовому протистоянні з ворогом. Вдосконалення державної політики захисту національних цінностей в Україні в умовах збройної агресії, має спиратися на наступні ключові напрямки-засади: укріплення Збройних Сил України, національна ідентичність, правова держава, інформаційна безпека, громадянська згуртованість, патріотичне виховання, економічна стійкість, міжнародна співпраця тощо.

**Ключові слова**: цінності, національні цінності, національні інтереси, національна ідея, система публічного врядування.

**Dzvinchuk Dmytro** D.Sc. of Philosophy, Professor, Honored Education Worker of Ukraine, Director of the Institute of Humanities and Public Administration, Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ivano-Frankivsk, https://orcid.org/0000–0002-6391-3822

**Petriv Andriy** PhD in Legal Sciences, Ivano-Frankivsk

## TRIAD "NATIONAL VALUES" – "NATIONAL INTERESTS" – "NATIONAL IDEA": SCIENTIFIC AND THEORETICAL APPROACHES

**Abstract.** The article analysed the processes of formation and development of state policy regarding the protection of national interests and national values in Ukraine. It was determined that national values and national interests need state protection, and such protection of national values and interests is one of the key functions of the state and one of the main tasks of the state policy to protect national values. It is justified that at this stage it is necessary to talk about the state policy on the

protection of national values as an important component of the state policy in the field of national security, since the modern challenges and threats to national values and national interests are the greatest in the entire history of the existence of the Ukrainian state.

Normative-legal, administrative-management, military-political, informational-communicational and cultural-educational mechanisms and the relevant tools of state policy regarding the protection of national values as a key component of national security of the state are singled out.

It was concluded that currently the main thing for many Ukrainians is the struggle for state independence, defending one's right to one's own future and the future of the Ukrainian state in a military confrontation with the enemy. The improvement of the state policy of protection of national values in Ukraine in the conditions of armed aggression should be based on the following key directions-principles: strengthening of the Armed Forces of Ukraine, national identity, rule of law, information security, civic cohesion, patriotic education, economic stability, international cooperation, etc.

**Keywords:** values, national values, national interests, national idea, system of public administration.

**Постановка проблеми.** Понад тридцятилітній період незалежності сучасної України пройшов у перманентних політичних сварках і революціях, але українському суспільству так і не вдалося виробити чіткі й зрозумілі національні цінності, які б однаково поділяли та які однаково готові були захищати мешканці Львова й Луганська, Івано-Франківська й Дніпропетровська, Харкова й Ужгорода. Науковці й експерти постійно попереджували, що ігрища політиків з використанням технологій ціннісного розколу не доведуть до добра, а можуть слугувати підґрунтям до сепаратизму й використовуватися ворогами України у їх власних інтересах.

Національні цінності завжди відіграють роль домінанти у визначенні стратегічних напрямів національного розвитку кожної держави. Й саме світоглядну розпорошеність українського суспільства, в основі якої системна криза суспільних цінностей (кризи ідентичності, як їх називають в західноєвропейському дискурсі) використали кремлівські агресори в якості формального виправдання військової агресії. Саме тому зараз на часі "пошук і розробка нової системи цінностей, формування нової політичної еліти держави на засадах духовності, патріотизму та служіння Україні. Відповідальній політичній еліті, незалежно від того, при владі вона зараз, чи в опозиції, слід відмовитись від використання соціальних політичних технологій, побудованих на “пошуку ворога”, й перейти до модернізаційних інтегративних політичних технологій об’єднавчого характеру, культивації справжнього патріотизму, національної гордості, єдиних цілей подальшого розвитку українського суспільства" [11, с. 65].

Таким чином зараз надзвичайно важливим і навіть критичним для національної безпеки стає дослідження проблематики формування українського пантеону національних цінностей, становлення й розвитку державної політики щодо їх захисту..

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**. На нинішньому етапі розвитку України, дослідження наукових здобутків мислителів, науковців та експертів у сфері національних цінностей і їхнього захисту є надзвичайно важливим. Це зумовлено суспільно-політичними викликами та російською агресією, що потребують консолідації суспільства та зміцнення національної єдності. Глибоке розуміння національних цінностей сприятиме формуванню сильної ідентичності, що є ключовим чинником у збереженні суверенітету, укріпленні національної безпеки та впровадженні ефективної державної політики. Аналіз експертного бачення сутності та механізмів захисту національних цінностей надає можливість адаптувати кращі світові практики до українських реалій, сприяти нашій перемозі над ворогом, повоєнному відновленню Україні та подальшому її стійкому та розвитку. З численного загалу науковців та експертів зазначеної проблематики для розкриття завдань даної розвідки нами обрано напрацювання таких дослідників як В. Бліхар, Г. Католик та Б. Католик [1], Б. Буркінський та В. Степанов [2], С. Возняк та В. Кононенко [3], Л. Гонюкова [4], О. Копанчук [5], Г. Костенко [6], С. Ларін [7], О. Матета [8], М. Морарь [9], Ж. Петрочко [10], О. Радченко [11], О. Ткаля [12], наукові публікації яких і складають джерельну базу даної статті.

**Мета і завдання публікації**. Метою даної статті є аналіз процесів становлення й розвитку державної політики щодо захисту національних інтересів та національних цінностей в Україні в контексті російської військової агресії, визначення механізмів та інструментів виборювання наших національних цінностей та інтересів як у внутрішньому середовищі, так і на міжнародній арені.

**Виклад основного матеріалу**. У сучасному науковому баченні система й структура національних цінностей повстають як складна і багаторівнева концепція, що формується під впливом історичних, культурних, соціальних та політичних чинників. Національні цінності, насамперед, розглядаються як набір основних принципів і переконань, що об'єднують націю і визначають її ідентичність та пріоритети на міжнародній арені. При цьому одним із ключових аспектів дослідження національних цінностей є їхня динамічність – здатність до змін під впливом глобалізації, міграційних процесів і міжкультурних взаємодій.

В узагальненому вигляді національні цінності є ключовими соціально-психологічними патернами існування людини, суспільства та держави. Вони лежать в основі формування взаємозв'язку між органами державної влади та місцевого самоврядування та інститутами громадянського суспільства. Для демократичної держави саме національні цінності є "основою для виникнення і морального прийняття рішень в інтересах народу, нації, держави; кінцева мета, якої прагне людина-патріот. В Україні такими національними цінностями є: соборність, самобутність, гідність, воля. Саме вони забезпечуватимуть розвиток української нації через згуртування народу, через усвідомлення твердження «Ми – українці" [10, с. 282]. С. Ларін підкреслює, що «українські національні цінності мають органічно вписуватися в систему моральних координат. Адже для формування особистості громадянина однаково важливі усі цінності, що гармонійно інтегрують особистість не лише в суспільство нашої країни, але й у світове співтовариство. Однак тільки національні цінності є передумовою стабільного миру в самій державі та між державами взагалі» [7, с. 48].

Таким чином національні цінності є основою життя державно-організованого соціуму й захищати їх необхідно так само, як власне життя. Не випадково Б. В. Буркинський та В. Н. Степанов найвищою цінністю визнають "суб'єктність українського народу в забезпеченні цілісності й незалежності України і захисту національних цінностей і національної безпеки країни. Також до фундаментальних цінностей авторами віднесено національний дух, свободу, рівність, демократію, гідність, соціальну солідарність, якість життя та творча здатність (креативність) нації, а до базових – духовність, альтруїзм, співпереживання, терпимість, цінність людського життя, родину, сім'ю, якість людського капіталу, трудові ресурси, креативність, інерційність, прагнення до досконалості" [2, с. 48].

У свою чергу Івано-Франківські дослідники С. М. Возняк, В. І. Кононенко до фундаментальних цінностей нашого народу віднесли триумвірат "національна державність, християнська віра та українська мова" [3, с. 27], й нагаємо, що через певний час саме цей триумвірат у дещо переробленомн вигляді узяв за своє основне передвиборче гасло у президентські виборчий кампанії 2019 року "Армія – Віра – Мова" Петро Порошенко.

Варто відзначити, що система національних цінностей України, як і будь-якої іншої країни, не є незмінною, вона динамічно змінюється у процесі історичного розвитку держави та особливо сильно – в кризові та біфуркаційні моменти історії. Так, значні зміни ціннісних орієнтацій українців продемонструвало опитування, проведене у 2016 – 2022 роках фахівцями Національної академії державного управління при Президентові України та Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Остання картина зазначених опитувань станом на середину-кінець 2022 року показала, що на даному етапі в умовах повномасштабної війни та активізації громадськості в обороні України "найбільш значущими національними цінностями є:

– серед державних національних цінностей – безпека та оборона держави, державний суверенітет, територіальна цілісність, матеріальні та культурні надбання, система міжнародних зв'язків, конституційний лад, природні ресурси;

– серед основних громадянських цінностей – консолідація суспільства, єдність в обороні держави, здоров'я нації, пошана до захисників вітчизни, суспільно-політична стабільність; права суспільства та людини на життя, рівність громадян перед законом, власна гідність, свобода слова;

– серед цінностей особистого життя – патріотизм, героїзм, цілеспрямованість, безпека особистості, моральні цінності, працьовитість, організованість; правдомовність, принциповість; внутрішня свобода, самоповага; мужність, рішучість, впевненість у собі, витривалість; самостійність (в мисленні, діяльності тощо); творча активність (розвинена уява, спостережливість тощо); підприємливість, старанність, ініціативність" [4, с. 60].

У свою чергу О. Ткаля до "ядра" домінуючих цінностей українського народу відносить: "патріотизм, права і свободи людини, соціальна справедливість, матеріальні та духовні надбання українського народу, національна безпека, природні ресурси, конституційний лад. Власне, саме зухвале порушення ключових національних цінностей владною верхівкою, зокрема прав і свободи людини, її безпеки, соціальної справедливості й призвело до виникнення у листопаді-грудні 2013 р. протестного Майдану та вибуху Революції Гідності в січні-лютому 2014 р" [12, с. 60].

Переважна більшість авторів наукових публікацій за даною тематикою є переконаними, що національні цінності та національні інтереси потребують державного захисту і такий захист є однією з ключових функцій системи національної безпеки держави та одним з головних завдань органів публічного управління з формування та реалізації безпекової політики держави, яка формується і реалізується багаторівневою системою публічного управління та адміністрування. Проте як свідчить джерельний огляд дискурсного поля України, попри численні публікації науковців та культурних і моральних авторитетів нашого суспільства, визначення такого ключового для життєдіяльності й розвитку країни поняття як "державна політика щодо захисту національних цінностей" відсутнє як в законодавчому полі нашої держави, так і в науковому дискурсі.

На вищому національному рівні формування політики забезпечення національної безпеки держави є прерогативою Верховної Ради України, а реалізація такої політики покладається на Президента України та Кабінет Міністрів України. Виконання завдань держави із захисту національних цінностей та національних інтересів покладаються на центральні органи виконавчої влади, передусім такі, як Міністерство закордонних справ, Міністерство оборони та Міністерство культури та інформаційної політики. Водночас О. А. Матета наполягає, що одним з головних суб'єктів захисту національних інтересів в Україні "має бути певна соціокультурна спільнота, яка охоплює більшість населення України, усвідомлює свої інтереси та відповідальність, розуміє своє значення в історії, готова захищати свою ідентичність. На переконання автора «такою спільнотою і є українська нація" [8, с. 91].

Отже про державну політику щодо захисту національних цінностей ми маємо говорити як про важливу складову державної політики у сфері національної безпеки, оскільки сучасні виклики та загрози щодо національних цінностей та національних інтересів є найбільшими за всю історію існування української держави, під прицілом ворога є вся система наших національних цінностей і головним завданням своєї військової агресії путін офіційно проголосив руйнування наших основоположних цінностей і фактично української держави як такої.

У зазначеному контексті можемо запропонувати визначення державної політики в сфері національної безпеки та захисту національних цінностей як комплексу заходів з боку системи публічного врядування, спрямованих на забезпечення суверенітету, територіальної цілісності, захисту критичної інфраструктури, а також збереження культурної ідентичності та національної єдності. Вона інтегрує військові, дипломатичні, економічні та інформаційно-психологічні заходи для ефективного реагування на зовнішні та внутрішні загрози. Надзвичайна численність перелічених загроз та їх деструктивний вплив зумовлюють розуміння, що "захист національних інтересів вимагає всебічного підходу, який включає політичні, економічні, соціальні та

військові аспекти. Виникає гостра необхідність інтеграції цих напрямів у цілісну стратегію, яка враховує як внутрішні, так і зовнішні виклики та загрози" [6, с. 51].

Національні цінності, як-от культурна спадщина, мова, традиції та історична пам'ять, формують основу суспільної ідентичності та єдності, тому руйнування системи національних цінностей автоматично руйнує суспільство та державу. В умовах воєнної агресії державна політика має бути спрямована, у першу чергу, на утвердження консолідуючих засад у суспільстві та захисту свого суверенітету й територіальної цілісності. Як зазначає С. В. Морарь, "проблема консолідації нації навколо державних інтересів та загальнонаціональної мети є по суті важливим аспектом безпеки української держави" [9, с. 392].

Національні інтереси, насамперед, включають первинні глибинні ідеї та принципи існування державно-організованої спільноти, морально-ціннісні засади міжлюдських стосунків та відносин держави й суспільства, й вже від цього повстають цінності суверенітету, територіальної цілісності та економічного розвитку, визначаються стратегічні пріоритети безпекової політики держави. Захист цих основ є критично важливим для стійкості та безпеки будь-якої країни. Саме тому "перед сьогоднішнім світом та вітчизняним суспільством, яке опинилось в тисках широкомасштабного військового втручання росії в Україну, перед кожною людиною, політичною партією, країною стоїть глобальне питання вибору: які індивідуальні та суспільні цінності є основними – цінності гуманізму чи брутальні антисоціальні та антилюдські цінності" [1, с. 12].

На нашу думку державна політика у сфері національної безпеки та захисту національних цінностей має реалізуватися через комплекс політико-управлінських механізмів, які забезпечують ефективність і системність цього процесу. Ці механізми створюють відповідну цілісну систему захисту національних цінностей та національних інтересів держави, в якій функціонують разом, забезпечуючи комплексний підхід до реалізації державної політики в сфері національної безпеки та захисту національних цінностей, що є необхідним в умовах сучасних викликів і загроз. В цілому система механізмів державної політики в сфері національної безпеки й захисту національних цінностей має наступні складові:

*Нормативно-правові механізми*:

– Законодавчі акти: прийняття законів, що визначають основи національної безпеки, наприклад, закони про оборону, інформаційну безпеку, захист критичної інфраструктури та культурної спадщини.

– Норми та стандарти: установлення чітких нормативів, що регулюють безпекові аспекти, включаючи стандарти для кібербезпеки та контроль над розповсюдженням інформації.

– Міжнародні угоди: включають договірні зобов'язання з іншими країнами, що сприяють національній безпеці, такі як участь у міжнародних безпекових альянсах або договорах про взаємодопомогу.

– Дипломатія та міжнародна співпраця, які дозволяють просувати національні інтереси та захищати цінності на глобальному рівні. Завдяки участі в міжнародних організаціях, держави можуть забезпечувати вплив на глобальні процеси відповідно до своїх інтересів.

*Адміністративно-управлінські механізми*:

– Ефективне функціонування системи публічного врядування: міністерств, агентств та інших органів державної влади, які в процесі цілеспрямованої діяльності в межах чинного законодавства та використовуючи наявні можливості держави (дипломатичні, воєнні, економічні, інтелектуальні, інформаційні та інші).

– Стратегічне планування: розробка і реалізація стратегічних програм та планів, що включають оцінку ризиків, визначення пріоритетів, формування бюджету.

– Моніторинг та оцінка: постійний контроль за виконанням безпекових програм та оцінювання ефективності вжитих заходів, що забезпечує своєчасну корекцію політики.

*Військово-політичні механізми*:

– Модернізація та розвиток збройних сил: постійна підтримка й оновлення військової техніки та озброєння, вдосконалення інфраструктури, забезпечення високого рівня підготовки особового складу, що передбачає інвестування в новітні технології та військові дослідження.

– Стратегічне планування оборони: розробка стратегічних концепцій і планів, які враховують можливі загрози та форс-мажорні обставини. прогнозування військово-політичних ризиків і підготовку відповідних сценаріїв відповіді.

– Міжнародні військові союзи та альянси: участь у міжнародних організаціях, таких як НАТО або ООН, зміцнення альянсів з іншими країнами для спільного реагування на загрози, проведення спільних навчань та операцій.

– Військово-дипломатичні заходи: використання дипломатичних каналів для запобігання конфліктам, зниження військової напруженості, участь у переговорах та миротворчих операціях.

– Забезпечення бойової готовності та відсіч агресору: постійна підготовка військових підрозділів через навчання, маневри та симуляції, що забезпечує готовність до негайного реагування на можливі атаки або конфлікти.

– Розвідка і контррозвідка: збір і аналіз інформації про потенційні загрози з боку інших держав чи груп, забезпечення безпеки критичної інформації, нейтралізація загроз через контррозвідувальні операції.

– Військово-громадянська взаємодія: програми, спрямовані на зміцнення довіри та підтримку з боку громадянського суспільства, розвиток патріотизму через громадські ініціативи і заходи.

*Інформаційно-комунікаційні механізми*:

– Сучасні інформаційні технології, які можуть служити інструментами як для укріплення інформаційної безпеки, так і для поширення національної ідентичності у цифровому просторі. Так, "на основі національних інтересів України в інформаційній сфері формуються стратегічні й поточні завдання внутрішньої та зовнішньої політики держави із забезпечення інформаційної безпеки: 1) забезпечення духовного відновлення України, збереження й зміцнення моральних цінностей суспільства, традицій патріотизму, гуманізму, культурного й наукового потенціалу країни; 2) інформаційне забезпечення державної політики України; 3) стимулювання розвитку інформаційних ресурсів та виходу продукції вітчизняної індустрії інформації на світовий ринок; 4) кіберзахист інформаційних ресурсів від технічних розвідок" [5, с. 108].

*Культурно-освітні механізми*:

– Освітні ініціативи: впровадження навчальних програм, які виховують патріотизм, повагу до національних цінностей, історії та культури через шкільну та вищу освіту.

– Культурні проекти: підтримка проектів, що сприяють збереженню та популяризації національної культури, традицій та мови, такі як фестивалі, виставки, наукові конференції.

– Дослідницька діяльність: сприяння науковим дослідженням у сфері безпеки та збереження національної спадщини, що забезпечує підготовку фахівців і розробку інноваційних рішень. Забезпечення ефективної політики захисту національних цінностей і інтересів вимагає комплексного підходу, де аналітичні центри та наукові інститути грають ключову роль у прогнозуванні загроз і розробці стратегій. Гармонізація культурних, економічних та політичних ініціатив дозволяє виробити стійкі рішення, що забезпечують довготривалу безпеку і процвітання держави.

**Висновки.** В якості узагальнюючого підсумку зазначимо, що на сучасному етапі захист національних цінностей та інтересів України в умовах збройної агресії Росії зосереджений на кількох ключових аспектах.

По-перше, збройними силами України здійснюється військова відсіч наступам російської армії; відбувається мобілізація зусиль для зміцнення військового потенціалу, включаючи модернізацію збройних сил та активну співпрацю з міжнародними партнерами, зокрема НАТО.

По-друге, запроваджуються активні заходи із забезпечення інформаційної безпеки як один з ключових пріоритетів національної безпеки, органами влади та численними громадськими інституціями докладаються зусилля, спрямовані на боротьбу з дезінформацією та підтримку національної ідентичності через засоби масової інформації та комунікації.

По-третє, підтримується суспільна згуртованість через інструментарій "єдиного телемарафону" та активне залучення громадянського суспільства до волонтерства та допомоги фронту. Одночасно, урядові інституції нашої держави докладають зусилля для збереження економічної стабільності та підтримки європейської інтеграції як стратегічного курсу країни. В цілому зазначені заходи консолідують український народ навколо ключових цінностей незалежності та територіальної цілісності.

Таким чином наразі головним для абсолютної більшості українців є боротьба за державну незалежність, обстоювання свого права на власне майбутнє та майбутнє української держави у військовому протистоянні з ворогом. Вдосконалення державної політики захисту національних цінностей в Україні в умовах збройної агресії, має спиратися на наступні ключові напрямки-засади: укріплення Збройних Сил України, національна ідентичність, правова держава, інформаційна безпека, громадянська згуртованість, патріотичне виховання, економічна стійкість, міжнародна співпраця тощо.

***Література:***

1. Бліхар В., Католик Г., Католик Б. Цінності: поняття, структура та підходи у контексті сучасних військових екзистенцій. *Вісник Львівського університету. Серія психологічні науки.* 2022. Вип. 13. С. 11–20.

2. Буркинський Б. В., Степанов В. Н. Національні цінності і інтереси України (методологічні і прикладні аспекти дослідження). *Економічні інновації*. 2017. № 63. С. 45–52.

3. Возняк С. М., Кононенко В. І. та ін. Духовні цінності українського народу. Івано-Франківськ : Плай, 1999. 293 с.

4. Гонюкова Л. В., Ларіна Н. Б., Ларін С. В. Публічне управління захистом національних цінностей в умовах воєнних дій в Україні: теоретико-методологічний підхід. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2022. № 16. С. 356-382.

5. Копанчук О. Є. Державний захист національних інтересів в інформаційній сфері України. *Актуальні проблеми державного управління*. 2019. №1(55). С. 106–112.

6. Костенко Г.Ф. Теоретичні аспекти стратегії національної безпеки. Київ : ДЕМІД, 2002. 144 с.

7. Ларін С. В. Сутність та зміст поняття "національні цінності" в контексті сучасних дослідницьких підходів. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія : Державне управління*. 2016. № 2. С. 44-49.

8. Матета О. А. Категоріальне визначення поняття «національні інтереси» у контексті національної безпеки України. *Сучасне суспільство*. 2019. Вип. 2 (19). С. 79-94.

9. Морарь М. В. Національна ідея як фактор консолідації українського суспільства. *Гілея – науковий вісник*. 2018. Вип. 131. С. 391-395.

10. Петрочко Ж. В. Національні цінності як базис національно-культурної ідентичності. *Національна ідентичність в мові і культурі: збірник наукових праць*. Київ: Талком, 2021. С. 281-284.

11. Радченко О. В. Національна ідея України – ціннісний підхід. *Актуальні проблеми державного управління*. 2009. № 1 (35). С. 58-66.

12. Ткаля О. В. Національні інтереси та цінності як основа існування і розвитку національної держави. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2022. № 4. С. 58-61.

***References:***

1. Blikhar V., Katolyk H., Katolyk B. (2022). Tsinnosti: ponyattya, struktura ta pidkhody u konteksti suchasnykh viys′kovykh ekzystentsiy [Values: concepts, structure and approaches in the context of modern military existences]. *Visnyk L'vivs'koho universytetu. Seriya psykholohichni nauky – Bulletin of Lviv University. Psychological sciences series.* Vol. 13. Pp. 11–20. [in Ukrainian].

2. Burkyns′kyy B. V., Stepanov V. N. (2017). Natsional′ni tsinnosti i interesy Ukrayiny (metodolohichni i prykladni aspekty doslidzhennya) [National values and interests of Ukraine (methodological and applied aspects of research)]. *Ekonomichni innovatsiyi – Economic innovations*. Vol. 63. Pp. 45–52. [in Ukrainian].

3. Voznyak S. M., Kononenko V. I. (1999). Dukhovni tsinnosti ukrayins′koho narodu [Spiritual values of the Ukrainian people]. Ivano-Frankivsk: Play. 293 p. [in Ukrainian].

4. Honyukova L. V., Larina N. B., Larin S. V. (2022). Publichne upravlinnya zakhystom natsional′nykh tsinnostey v umovakh voyennykh diy v Ukrayini: teoretyko-metodolohichnyy pidkhid [Public management of the protection of national values in the conditions of military operations in Ukraine: a theoretical and methodological approach]. *Publichne upravlinnya ta rehional'nyy rozvytok – Public administration and regional development*. Vol. 16. Pp. 356-382. [in Ukrainian].

5. Kopanchuk O. YE. (2019). Derzhavnyy zakhyst natsional′nykh interesiv v informatsiyniy sferi Ukrayiny [State protection of national interests in the information sphere of Ukraine]. *Aktual'ni problemy derzhavnoho upravlinnya – Actual problems of public administration*. Vol. 1(55). Pp. 106–112. [in Ukrainian].

6. Kostenko H.F. (2002). Teoretychni aspekty stratehiyi natsional′noyi bezpeky [Theoretical aspects of national security strategy]. Kyiv: DEMID. 144 p. [in Ukrainian].

7. Larin S. V. (2016). Sutnist′ ta zmist ponyattya "natsional′ni tsinnosti" v konteksti suchasnykh doslidnyts′kykh pidkhodiv [The essence and content of the concept of "national values" in the context of modern research approaches]. *Visnyk Natsional'noyi akademiyi derzhavnoho upravlinnya pry Prezydentovi Ukrayiny. Seriya : Derzhavne upravlinnya – Bulletin of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine. Series: Public Administration*. Vol. 2. Pp. 44-49. [in Ukrainian].

8. Mateta O. A. (2019). Katehorial′ne vyznachennya ponyattya "natsional′ni interes" u konteksti natsional′noyi bezpeky Ukrayiny [Categorical definition of the concept of "national interest" in the context of national security of Ukraine]. *Suchasne suspil'stvo – Modern society*. Vol. 2 (19). Pp. 79-94. [in Ukrainian].

9. Morar′ M. V. Natsional′na ideya yak faktor konsolidatsiyi ukrayins′koho suspil′stva [The national idea as a factor in the consolidation of Ukrainian society]. *Hileya – naukovyy visnyk – Gilea is a scientific journal*. 2018. Vol. 131. Pp. 391-395. [in Ukrainian].

10. Petrochko ZH. V. (2021). Natsional′ni tsinnosti yak bazys natsional′no-kul′turnoyi identychnosti [National values as the basis of national and cultural identity]. *Natsional'na identychnist' v movi i kul'turi: zbirnyk naukovykh prats' National identity in language and culture: a collection of scientific works*. Kyiv: Talkom. Pp. 281-284. [in Ukrainian].

11. Radchenko O. V. (2009). Natsional′na ideya Ukrayiny – tsinnisnyy pidkhid [The national idea of Ukraine is a valuable approach]. *Aktual'ni problemy derzhavnoho upravlinnya – Actual problems of public administration*. Vol. 1 (35). Pp. 58-66. [in Ukrainian].

12. Tkalya O. V. (2022). Natsional′ni interesy ta tsinnosti yak osnova isnuvannya i rozvytku natsional′noyi derzhavy [National interests and values as the basis for the existence and development of the national state]. *Yurydychnyy naukovyy elektronnyy zhurnal – Legal scientific electronic journal*. 2022. Vol. 4. Pp. 58-61. [in Ukrainian].

*УДК 35.072.1:005.21*

*https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-5(5)-481-488*

**Залізнюк Вікторія Петрівна** доктор наук з державного управління, професор, Академік Української Академії Наук, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування, Державний торговельно-економічний університет, Київ, https://orcid.org/0000-0002-7014-0207

**Тирусь Богдан Юрійович** кандидат наук з державного управління, Заслужений економіст України, доцент кафедри публічного управління та адміністрування, Державний торговельно-економічний університет, Київ, https://orcid.org/0009-0005-3251-0237

# ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ: СУЧАСНИЙ ПОГЛЯД НА МЕТОДОЛОГІЮ ДОСЛІДЖЕННЯ

**Анотація.** Стаття присвячена сучасним підходам до дослідження методології публічного управління як багатошарової системи, що охоплює різноманітні теоретичні та практичні аспекти. Мета дослідження – розкрити основні компоненти методології публічного управління та продемонструвати їх взаємозв'язок для забезпечення ефективного та адаптивного управління в умовах сучасних суспільних викликів. В процесі наукового дослідження використовувалися такі загальнонаукові методи: аналіз, синтез, індукція, дедукція та системний підхід. Результати дослідження показують, що методологія публічного управління є складною багатошаровою системою, яка інтегрує філософські основи, загальнонаукові методи, специфічні наукові підходи та конкретні методики. Зроблено акцент на базових методах та підходах, які забезпечують стабільність й структурованість управлінських процесів. Зокрема, до ключових методів віднесено адміністративний контроль, регуляцію через нормативно-правові акти, планування і прогнозування, організаційно-розпорядчий підхід, стимулювання через заохочення, а також структурно-функціональний та системний підходи. Класичні принципи методології, такі як цілісність системи, зв'язок елементів, ієрархічність, доцільність та самоорганізація, підтверджено як фундаментальні для досягнення стабільного функціонування управлінської системи. Також досліджено, що поряд з традиційними методами активний розвиток отримують сучасні підходи, які враховують вплив глобалізаційних процесів, інформатизації та інновацій. Сучасні методи охоплюють використання інформаційних технологій для забезпечення прозорості управлінських процесів, конкурентний аналіз для порівняння ефективності управлінських дій, емпіричні дослідження для обґрунтованого прийняття рішень, а також інноваційні підходи для розвитку людського потенціалу та адаптації до динамічних змін у суспільстві. Це поєднання забезпечує адаптивність, гнучкість та стійкість системи публічного управління в умовах сучасних викликів. Практичне значення дослідження полягає в розробці рекомендацій для підвищення ефективності публічного управління через інтеграцію традиційних і сучасних методів.

**Ключові слова**: публічне управління, методологія, управлінські процеси, інновації, глобалізація.

**Zaliznіuk Viktoriia Petrivna** Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Academician of the Ukrainian Academy of Sciences, Head of the Department of Public Administration, State University of Trade and Economics, Kyiv, https://orcid.org/0000-0002-7014-0207

**Tyrus Bohdan Yuriiovych** PhD in Public Administration, Honored Economist of Ukraine, Associate Professor of the Department of Public Administration, State University of Trade and Economics, Kyiv, https://orcid.org/0009-0005-3251-0237

# PUBLIC ADMINISTRATION: A MODERN PERSPECTIVE ON RESEARCH METHODOLOGY

**Abstract.** This article examines contemporary approaches to studying the methodology of public administration as a multilayered system encompassing diverse theoretical and practical aspects. The study aims to identify the main components of public administration methodology and to demonstrate their interconnectedness, which is essential for effective and adaptive management in the face of modern societal challenges. General scientific methods such as analysis, synthesis, induction, deduction, and a systems approach were applied in the research process. Findings reveal that the methodology of public administration constitutes a complex, multilayered system integrating philosophical foundations, general scientific methods, specific scientific approaches, and practical techniques. Emphasis is placed on foundational methods and approaches that ensure the stability and structure of management processes. Key methods include administrative control, regulation through legal norms, planning and forecasting, organizational and directive approaches, incentivization, as well as structural-functional and systemic approaches. Classical methodological principles, such as system integrity, element interconnection, hierarchy, appropriateness, and self-organization, are reaffirmed as fundamental to achieving stable management system functioning. Additionally, the study highlights that, alongside traditional methods, modern approaches – accounting for the impact of globalization, informatization, and innovation – are gaining traction. Contemporary methods incorporate the use of information technology to ensure management process transparency, competitive analysis to evaluate management efficiency, empirical research for evidence-based decision-making, and innovative approaches to foster human capital development and adaptability to dynamic societal changes. This combination supports the adaptability, flexibility, and resilience of the public administration system in response to current challenges. The practical value of this study lies in its recommendations for enhancing public administration effectiveness through the integration of traditional and modern methods.

**Keywords**: public administration, methodology, management processes, innovation, globalization.

**Постановка проблеми.** Сучасне публічне управління стикається з численними викликами, пов’язаними з глобалізацією, технологічними інноваціями та змінами в соціально-економічних умовах. Уряди в усьому світі змушені швидко адаптувати свої управлінські процеси для підтримки стабільності, ефективності та прозорості у взаємодії з громадянами. Водночас зростає потреба в інноваційних рішеннях, які можуть забезпечити своєчасну реалізацію політик та відповідати на запити сучасного суспільства. Це потребує від публічного управління застосування комплексної методології, яка б охоплювала як класичні, так і новітні підходи до дослідження та організації державного управління.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання методології дослідження публічного управління є широко висвітленим у вітчизняній та зарубіжній літературі. Значний внесок у розвиток теми зробили такі автори, як М. В. Андрієнко, П. І. Гаман і А. О. Борис [1], які розглядали правові засади громадського контролю у сфері державного управління. В. М. Дрешпак [2] представив соціокультурний підхід до аналізу символів державного управління, що сприяє глибшому розумінню соціальних аспектів управлінських процесів. Л. М. Калініна [3] досліджувала методологію організаційного управління у сфері освіти, акцентуючи увагу на модернізації освітніх структур. Важливий внесок зробили й В. С. Куйбіда та І. В. Шпекторенко [4], які висвітлили публічне управління як цілісну систему, враховуючи теоретичні та практичні аспекти. І. М. Хмиров [5] запропонував методологію управління дистанційною освітою, що є актуальною в умовах сучасних освітніх викликів. Л. Шевченко та О. Курінний [6] визначили основи системного підходу в управлінні сталим розвитком територій.

Серед зарубіжних дослідників P. Katsamunska [8] надала огляд класичних і сучасних теорій державного управління, тоді як J.C.N. Raadschelders і K. H. Lee [10] проаналізували зміни в підходах до досліджень у державному управлінні. Важливий інноваційний погляд на розвиток

людського потенціалу в публічному управлінні запропонували I. Semenets-Orlova, R. Shevchuk та B. Plish [11], звертаючи увагу на новітні підходи до управлінської підготовки. Попри наявність літератури з цієї теми, відчувається нестача систематизованого матеріалу, що зумовило необхідність аналізу, угруповання та систематизації інформації у світлі досліджуваної проблематики.

**Мета статті** – розкрити основні компоненти методології публічного управління та продемонструвати їх взаємозв'язок для забезпечення ефективного та адаптивного управління в умовах сучасних суспільних викликів.

**Виклад основного матеріалу.** Актуальність формування та використання методології дослідження публічного управління обумовлена необхідністю адаптації управлінських процесів до викликів сучасного суспільства. Сучасне державне управління потребує ефективних інструментів для розробки, реалізації та оцінки політик, що впливають на соціально-економічний розвиток. У цих умовах методологія дослідження стає невід'ємним елементом, оскільки вона дозволяє дослідникам та практикам отримати комплексне розуміння управлінських процесів та знайти способи для їх вдосконалення [1].

Поняття «*методологія*» є досить широко описаним у науковій літературі та містить безліч підходів до структурування наукового знання. Як зазначає Л. М. Калініна [3], методологія дослідження включає сукупність достатніх умов для пізнання, мислення, діяльності та управління, що дозволяє забезпечити теоретичне обґрунтування управлінських процесів у різних сферах. Методологія виступає не лише як набір методів і підходів, а як загальна концепція, яка допомагає визначати спосіб аналізу і підходи до розв'язання управлінських задач у межах конкретної галузі знань [3, с. 11].

Для більш детального підходу до методологічних основ аналізу публічного управління Л. М. Калініна пропонує чотирирівневий методологічний аналіз, який забезпечує багатостороннє вивчення управлінських процесів:

1. *Філософський рівень* – включає загальні світоглядні та теоретичні принципи, які формують фундамент для розуміння управлінських систем. Це найбільш абстрактний рівень, де розглядаються базові уявлення про суспільство, державу та управлінські процеси.
2. *Загальнонауковий рівень* – охоплює методи й підходи, які можуть застосовуватися в різних наукових дисциплінах. Він надає інструменти для аналізу та інтерпретації загальних закономірностей, що стосуються управлінських процесів.
3. *Конкретно-науковий рівень* – зосереджується на специфічних методах дослідження, що використовуються в конкретній галузі, наприклад, у публічному управлінні. Це можуть бути методи аналізу політик, управління персоналом або інші специфічні інструменти.
4. *Методичний рівень* – включає конкретні методики та техніки, які використовуються для реалізації дослідження в певній сфері. На цьому рівні визначаються специфічні інструменти, що застосовуються до вирішення управлінських завдань [3].

Що стосується методології дослідження безпосередньо у публічному управлінні, різні автори пропонують власні підходи до її визначення. В. С. Куйбіда та І. В. Шпекторенко розглядають методологію публічного управління як систему, що складається з ***принципів, методів і підходів***, спрямованих на забезпечення структурованості та результативності управлінських процесів [4]. Їх підхід орієнтований на досягнення узгодженості та ефективності в управлінні на всіх рівнях. Це більшою мірою класичний підхід до побудови методології аналізу, який також розглядається Л.М. Калініною. В свою чергу, І. Семенець-Орлова, Р. Шевчук та Б. Пліш, зосереджуються на інноваційних аспектах методології, наголошуючи, що управління має орієнтуватися на розвиток людського потенціалу, глобальний та технологічний розвиток. Вони вважають, що методологія має бути спрямована на підтримку та розвиток людського капіталу, адаптуючись до потреб сучасного суспільства [11].

Розглянемо основні **принципи** дослідження публічного управління, які описані у науковій праці Шевченко Л. та Курінний О. [6].

1. *Принцип цілісності системи.* Вихідним пунктом системного дослідження є розуміння цілісності системи. Система є цілісною лише в контексті її протистояння зовнішньому середовищу. Розчленування системи на елементи дозволяє визначити властивості кожного елемента, проте їхні функції та взаємозв'язки відображаються лише у зв'язку з цілісною системою [6].

2. *Принцип зв'язку.* Поняття зв'язку конкретизує уявлення про цілісність системи, що є базовим для будь-якого системного дослідження. Хоча поняття зв'язків використовується повсюдно, бракує надійних критеріїв для чіткого визначення зв'язків і відносин у межах системи [6].

3. *Принцип структури.* Система організована певною структурою, яка базується на сукупності зв'язків між елементами. Ця структура виражається як горизонтально, так і вертикально, формуючи ієрархію та рівні управління системою [6].

4. *Принцип ієрархії.* Структура системи має ієрархічну природу, що визначає різні рівні зв'язків і підпорядкування між ними. Вертикальна структура вказує на взаємодію між рівнями, що важливо для багаторівневого управління [6].

5. *Принцип регулювання.* Ієрархічна структура управління має різні механізми регулювання, які можуть бути «жорсткими» або «гнучкими», що дозволяє підтримувати стабільність та розвиток системи [6].

6. *Принцип доцільності.* Управління системою повинно здійснюватися з урахуванням мети та доцільності поведінки системи. Це дозволяє вибудовувати ефективні моделі управління, що відповідають завданням організації [6].

7. *Принцип самоорганізації.* Деякі системи мають здатність до самоорганізації, що додає їм гнучкості та можливості адаптації. У дослідженні системи необхідно враховувати можливості її елементів до самовизначення та індивідуальної свободи [6].

8. *Принцип синхронізації та діахронії.* Дослідження системи має враховувати як синхронні (одночасні), так і діахронні (послідовні) зв'язки, що дозволяє формувати повну картину її функціонування в часі [6].

Зазначені принципи забезпечують комплексний підхід до дослідження системи управління, враховуючи її цілісність, зв'язки, ієрархію, структуру та здатність до самоорганізації, що є критично важливим для ефективного управління в публічній сфері [6].

У дослідженні В. М. Дрешпака розглянуто різні методологічні ***підходи*** до вивчення символів у державному управлінні, які є елементами культури та засобами комунікації. Ці підходи визначають специфіку дослідницької діяльності у цій галузі й відображають соціально-масовий характер символів. Основні підходи, виділені автором, такі:

1. *Політико-орієнтований підхід.* Цей підхід фокусується на масі й соціально-масових явищах, які розглядаються як об'єкти управління у взаємодії з владою та елітою. В. Дрешпак, цитуючи думки Г. Чернова, зазначає, що цей підхід найбільш поширений серед політологів та соціологів, оскільки символи досліджуються у контексті їхнього значення для суспільного управління.

2. *Соціально-психологічний підхід.* Розглядає масу та соціально-масові явища як нові якості, що виникають у результаті взаємодії індивідів. У цьому контексті важливе місце займає колективне «несвідоме», яке протиставляється ізольованим індивідам. Цей підхід здебільшого використовують психологи, а також частково соціологи, літературознавці та комунікативісти.

3. *Культурцентричний підхід.* Орієнтований на взаємодію між масою та духовною елітою, зосереджується на вивченні якостей людини як представника маси. Цей підхід застосовують культурологи, літературознавці, мовознавці та комунікативісти, оскільки він підходить для аналізу взаємовпливів культури та мас.

4. *Соціокультурний підхід.* Запропонований Г. Черновим як синтез культурцентричного підходу та сучасних соціально-філософських та соціологічних знань. Соціокультурний підхід вивчає символи як елементи «суспільства» і «культури», а також акцентує значення

ролі в системному аналізі методології. Він дозволяє розглядати символи як складні явища на межі науки «Державне управління» [2].

Вітчизняні дослідники пропонують різноманітні традиційні методи для забезпечення ефективного публічного управління. Зокрема, Т. В. Наливайко виділяє кілька методів, які є дієвими для дослідження громадського контролю, серед яких діалектичний метод, що розглядає громадський контроль у його процесуальній сутності, дозволяючи вирішувати суперечності між реальним станом соціальних процесів і нормативними вимогами. Системний метод, згідно з Т. В. Наливайко, дозволяє бачити контроль як цілісну систему, утворену простими елементами та організовану державою або самоорганізовану в суспільстві. Структурно-функціональний метод розглядає контроль як функцію різних соціальних інститутів, кожен з яких має свою мету та форми діяльності. Феноменологічний метод акцентує на повсякденному житті як основному джерелі знань щодо громадського контролю та оптимізації соціальних процесів [2].

І. М. Хмиров наголошує на важливості методів, які допомагають подолати опір змінам. До таких методів входить інформування персоналу про мету і зміст змін, що допомагає зрозуміти необхідність оновлень в управлінні. Підвищення кваліфікації або перенавчання працівників також є необхідним для активізації їхньої професійної діяльності. Крім того, оцінка соціально-економічних наслідків змін дозволяє передбачити можливі кар'єрні та матеріальні впливи на працівників, що сприяє їхньому залученню до процесу розвитку [5].

В. С. Куйбіда пропонує широку класифікацію методів управління, які включають політичні, правові, організаційно-розпорядчі, адміністративні, економічні, соціально-психологічні, виховні та стимулювальні методи. Політичні методи спрямовані на формування громадської думки та мобілізацію ресурсів для досягнення державних цілей, тоді як правові методи регулюють суспільні відносини через створення і застосування правових норм. Організаційно-розпорядчі методи забезпечують структурування діяльності державних органів, адміністративні методи передбачають застосування адміністративних заходів, а економічні методи використовують економічні інструменти, такі як податки та субсидії. Соціально-психологічні методи застосовуються для створення сприятливого психологічного клімату, виховні методи формують необхідні соціальні цінності, а стимулювання включає матеріальні та моральні заохочення для підвищення мотивації працівників [4].

Таким чином, завдяки дослідженням Т. В. Наливайко, І. М. Хмирова, В. С. Куйбіди та інших вітчизняних науковців можна виділити основні традиційні методи публічного управління, які охоплюють контроль, регуляцію, планування, структурованість та стимулювання. Кожен із цих методів відіграє важливу роль у забезпеченні стабільності та ефективності державного управління, адаптуючи його до сучасних потреб суспільства та організаційної культури.

Поряд із традиційними існують й інноваційні методи організації публічного управління. Зокрема, І. Буряк, А. Калиновський та М. Паско у своїй роботі акцентують увагу на тому, що глобалізація є визначальним фактором, який змінює підходи до управління та формує нові вимоги до методології дослідження у публічному управлінні. Автори підкреслюють важливість глобалізаційних процесів, які вимагають від системи управління здатності до адаптації, підвищеної гнучкості та ефективності. Одним із важливих компонентів методології, за словами І. Буряка, А. Калиновського і М. Паско, є використання конкурентного аналізу як основи для вдосконалення управлінських рішень. Конкурентний аналіз дозволяє державним інституціям порівнювати власні досягнення з іншими країнами або організаціями, а також визначати напрямки для підвищення ефективності [7].

П. Катсамунська також підтримує ідею застосування сучасних методологічних підходів, які враховують глобалізаційні зміни. На думку авторки, класичні підходи в публічному управлінні мають бути доповнені сучасними технологіями та новими методами, щоб відповідати вимогам сучасного суспільства. Це дозволяє не тільки оптимізувати комунікацію та інформаційний обмін, але й забезпечити прозорість та відкритість управлінських процесів, що підвищує довіру громадян до державних структур [8].

З. Лан і К. К. Андерс вказують на важливість емпіричного підходу у дослідженнях публічного управління, зокрема на основі конкурентного аналізу та оцінки результативності управлінських рішень. Автори підкреслюють, що емпіричні дані дозволяють краще зрозуміти, які підходи є ефективними у певних умовах і як вони можуть бути адаптовані для підвищення ефективності управління. На думку авторів, конкурентний аналіз на основі емпіричних даних дає можливість об'єктивно оцінити сильні та слабкі сторони системи управління, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо її вдосконалення [9].

Й. С. Н. Раадшельдерс і К. Х. Лі (2011) досліджують інноваційні підходи у публічному управлінні, які базуються на якісних та емпіричних спостереженнях. Науковці вважають, що якісний аналіз, зокрема за допомогою інноваційних методів, дозволяє глибше зрозуміти процеси, які відбуваються у системі управління, та адаптувати їх відповідно до сучасних викликів [10].

І. Семенець-Орлова, Р. Шевчук і Б. Пліш (2022) акцентують увагу на важливості розвитку людського потенціалу як частини методологічного підходу у публічному управлінні. На думку авторів, інноваційні підходи до розвитку людського потенціалу сприяють підвищенню якості управління та його адаптації до сучасних потреб. Вони пропонують використовувати сучасні технології для підготовки та розвитку кадрів, що дозволяє забезпечити стабільність і прогрес у державному управлінні [11].

Таким чином, аналіз іноземної літератури свідчить про те, що методологічні підходи до публічного управління еволюціонують під впливом глобалізаційних змін, інформатизації, сталого розвитку, інноваційних підходів та нових технологій.

**Висновки.** Таким чином, можна зробити висновок, що методологія публічного управління є багатошаровою системою, яка поєднує філософські основи, загальнонаукові методи, специфічні наукові підходи та конкретні методики. Вона включає основні методи та підходи, що забезпечують стабільність та структурованість управлінських процесів. До таких методів належать адміністративний контроль, регуляція через нормативно-правові акти, планування та прогнозування, організаційно-розпорядчий підхід, стимулювання через заохочення, а також структурно-функціональний та системний підходи. Принципи, що лежать в основі класичних методологій, включають цілісність системи, зв'язок елементів, ієрархічність, доцільність та самоорганізацію. Ці підходи забезпечують ефективне управління завдяки чіткому розподілу функцій, контролю виконання та дотриманню загальноприйнятих норм.

Поряд із традиційними підходами активно розвиваються і сучасні методи, що враховують вплив глобалізації, інформатизації та інновацій. Сучасні підходи включають використання інформаційних технологій для прозорості управлінських процесів, конкурентний аналіз для порівняння ефективності, емпіричні дослідження для прийняття обґрунтованих рішень, а також інноваційні методи для розвитку людського потенціалу та адаптації до швидких змін у суспільстві. Це поєднання забезпечує адаптивність, гнучкість і стійкість системи публічного управління в сучасних умовах.

***Література:***

1. Андрієнко М. В., Гаман П. І., Борис А. О. Методологія дослідження правових засад організації громадського контролю у сфері державного управління. Вчені записки Університету «КРОК», 2021, №2 (62), с. 63-72. DOI: 10.31732/2663-2209-2021-62-63-72

2. Дрешпак В. М. Соціокультурний підхід як елемент методології досліджень символів державного управління. Університетські наукові записки, 2008, №3, с. 304-308.

3. Калініна Л. М. Науковий дискурс сучасних методологій організаційного механізму управління в сфері освіти. Рідна школа, 2017, №1-2,. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/706725/1/kalinina.pdf

4. Куйбіда В. С., Шпекторенко І. В. Методологія публічного управління як система: теоретичні та практичні аспекти. Публічне управління та адміністрування в Україні, 2022, №29. DOI: https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.29.1

5. Хмиров І. М. Державне управління розвитком дистанційної освіти України: методологія, теорія та практика. Монографія, 2020, 283 с. URL: http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/11764/1/Хмиров%20моно.pdf

6. Шевченко Л., Курінний О. Джерела системного підходу в методології публічного управління сталим розвитком територій. Публічне адміністрування: теорія та практика, 2016, №7, с. 1-19.

7. Buriak I., Kalynovskyy A., Pasko M. Actual Problems of Management and Public Administration in Modern Globalization Processes. Pacific Business, 2023. URL: https://www.researchgate.net/publication/382658989_Actual_problems_of_management_and_public_administration_in_modern_globalization_processes

8. Katsamunska P. Classical and Modern Approaches to Public Administration. Economic Alternatives, 2012, №1. URL: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/56603418/classical_theory_of_PA-libre.pdf

9. Lan Z., Anders K. K. A Paradigmatic View of Contemporary Public Administration Research: An Empirical Test. Administration & Society, 2000, Vol. 32, №2, с. 138-165. DOI: https://doi.org/10.1177/00953990022019380

10. Raadschelders J. C. N., Lee K. H. Trends in the Study of Public Administration: Empirical and Qualitative Observations from Public Administration Review, 2000–2009. Public Administration Review, 2011, Vol. 71, №1. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02303.x

11. Semenets-Orlova I., Shevchuk R., Plish B. Innovative Approaches to Development of Human Potential in Modern Public Administration. Economic Affairs, 2022, Vol. 67, Iss. 4s, с. 915-926. DOI: 10.46852/0424-2513.4s.2022.25

***References:***

1. Andriienko, M. V., Haman, P. I., & Borys, A. O. (2021). Metodolohiia doslidzhennia pravovykh zasad orhanizatsii hromadskoho kontroliu u sferi derzhavnoho upravlinnia [Methodology of Research on Legal Foundations of Public Control Organization in Public Administration]. Vcheni zapysky Universytetu «KROK», (2)62, 63-72. Retrieved from: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-62-63-72 [in Ukrainian].

2. Dreshpak, V.M. (2008). Sotsiokulturnyi pidkhid yak element metodolohii doslidzhen symvoliv derzhavnoho upravlinnia [Socio-Cultural Approach as an Element of Methodology for Researching Symbols of Public Administration]. Universytetski naukovi zapysky, (3), 304-308. [in Ukrainian].

3. Kalinina, L.M. (2017). Naukovyi dyskurs suchasnykh metodolohii orhanizatsiinoho mekhanizmu upravlinnia v sferi osvity [Scientific Discourse of Modern Methodologies for the Organizational Mechanism of Management in the Field of Education]. Ridna shkola, (1-2). Retrieved from: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/706725/1/kalinina.pdf [in Ukrainian].

4. Kuibida, V.S., & Shpektorenko, I.V. (2022). Metodolohiia publichnoho upravlinnia yak systema: teoretychni ta praktychni aspekty [Methodology of Public Administration as a System: Theoretical and Practical Aspects]. Publichne upravlinnia ta administruvannia v Ukraini, (29). Retrieved from: https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.29.1 [in Ukrainian].

5. Khmyrov, I.M. (2020). Derzhavne upravlinnia rozvytkom dystantsiinoi osvity Ukrainy: metodolohiia, teoriia ta praktyka [State Management of Distance Education Development in Ukraine: Methodology, Theory, and Practice]. Monograph. Retrieved from: http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/11764/1/Хмиров%20моно.pdf [in Ukrainian].

6. Shevchenko, L., & Kurinnyi, O. (2016). Dzherela systemnoho pidkhodu v metodolohii publichnoho upravlinnia stalim rozvytkom terytorii [Sources of Systematic Approach in the Methodology of Public Administration for Sustainable Territorial Development]. Publichne administruvannia: teoriia ta praktyka, (7), 1-19 [in Ukrainian].

7. Buriak, I., Kalynovskyy, A., & Pasko, M. (2023). Actual Problems of Management and Public Administration in Modern Globalization Processes. Pacific Business. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/382658989_Actual_problems_of_management_and_public_administration_in_modern_globalization_processes [in English].

8. Katsamunska, P. (2012). Classical and Modern Approaches to Public Administration. Economic Alternatives, (1). Retrieved from: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/56603418/classical_theory_of_PA-libre.pdf [in English].

9. Lan, Z., & Anders, K.K. (2000). A Paradigmatic View of Contemporary Public Administration Research: An Empirical Test. Administration & Society, 32(2), 138-165. Retrieved from: https://doi.org/10.1177/00953990022019380 [in English].

10. Raadschelders, J.C.N., & Lee, K.H. (2011). Trends in the Study of Public Administration: Empirical and Qualitative Observations from Public Administration Review, 2000–2009. Public Administration Review, 71(1). Retrieved from: https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02303.x [in English].

11. Semenets-Orlova, I., Shevchuk, R., & Plish, B. (2022). Innovative Approaches to Development of Human Potential in Modern Public Administration. Economic Affairs, 67(4s), 915-926. Retrieved from: https://doi.org/10.46852/0424-2513.4s.2022.25 [in English].

*УДК 351*

*https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-5(5)-489-497*

**Запорожець Тетяна Володимирівна** доктор наук з державного управління, доцент, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ, тел.: (044) 239-33-33, https://orcid.org/0000-0003-1914-9481

**Ларіна Наталія Борисівна** кандидат педагогічних наук, доцент, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ, тел.: (044) 239-33-33https://orcid.org/0000-0001-5843-0765

# ПРИНЦИПИ РОЗРОБКИ ПОЛІТИК ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

**Анотація.** У статті розглядаються принципи розробки політик публічного управління, спрямованих на розвиток інтелектуального потенціалу в умовах цифровізації. Автор аналізує ключові аспекти, зокрема інклюзивність, прозорість, гнучкість, інноваційність, орієнтацію на результат, сталий розвиток, участь громадян і партнерство між державним, приватним та громадським секторами. Кожен з цих принципів є важливим для ефективної реалізації цифрових трансформацій в публічному управлінні, що дозволяє державі адаптуватися до нових викликів цифрової епохи.

Особлива увага в статті приділяється розвитку цифрових компетенцій серед громадян. Це стає необхідною умовою для забезпечення успішного впровадження цифрових політик. Навички роботи з цифровими інструментами, розуміння основ кібербезпеки та здатність користуватися онлайн-послугами є критичними для повного включення громадян у процеси публічного управління та забезпечення рівного доступу до державних ресурсів. Дотримання принципів інклюзивності, прозорості та гнучкості допомагає створити конкурентоспроможну цифрову державу. Прозорість забезпечує відкритість та доступність державної інформації, що підвищує довіру громадян до інститутів влади. Інклюзивність забезпечує рівні можливості для всіх соціальних груп, сприяючи зменшенню цифрового розриву між різними верствами населення. Гнучкість політик дозволяє державі адаптуватися до змінюваних технологічних умов та швидко реагувати на нові виклики, що виникають у процесі цифровізації. Інноваційність є важливим фактором для впровадження нових технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн та інші інструменти, що оптимізують управлінські процеси та покращують якість державних послуг. Вона також сприяє розвитку інтелектуального потенціалу держави, допомагаючи залучати таланти та розвивати нові сфери економіки. Орієнтація на результат є невід'ємною частиною цифрових політик, адже саме вимірювані результати дозволяють оцінювати ефективність їх реалізації. Сталий розвиток, в свою чергу, гарантує, що цифрові інновації не тільки відповідають сучасним вимогам, але й забезпечують довгостроковий позитивний вплив на суспільство та економіку. Участь громадян у формуванні політик є важливим елементом для досягнення успіху в цифрових трансформаціях. Використання платформ для громадських обговорень і електронних петицій дозволяє громадянам брати активну участь у прийнятті рішень, що сприяє демократизації процесів публічного управління.

Практичні приклади застосування цих принципів в управлінських процесах, а також роль електронного врядування та інноваційних технологій, свідчать про те, що інтеграція сучасних технологій у публічне управління є важливим фактором для створення відкритої, ефективної та адаптивної системи управління в умовах цифровізації. Зазначено, що лише за умови активної участі громадян і розширення їх цифрових компетенцій можна досягти сталого розвитку та підвищити якість державних послуг.

**Ключові слова:** публічне управління, цифровізація, інтелектуальний потенціал, цифрові компетенції, інклюзивність, прозорість, гнучкість, інноваційність, сталий розвиток, громадська участь, електронне врядування, цифровий розрив, партнерство, державні послуги, цифрові політики, блокчейн, штучний інтелект, цифрові технології, конкурентоспроможність.

**Zaporozhets Tetyana Volodymyrivna** Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, tel.: (044) 239-33-33, https://orcid.org/0000-0003-1914-9481

**Larina Natalia Borysivna** Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, tel.: (044) 239-33-33, https://orcid.org/0000-0001-5843-0765

## PRINCIPLES OF DEVELOPING PUBLIC ADMINISTRATION POLICIES FOR DEVELOPING INTELLECTUAL CAPACITY IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION

**Abstract.** The article examines the principles of developing public administration policies aimed at developing intellectual potential in the context of digitalization. The author analyzes key aspects, in particular, inclusiveness, transparency, flexibility, innovation, result orientation, sustainable development, citizen participation and partnership between the public, private and public sectors. Each of these principles is important for the effective implementation of digital transformations in public administration, which allows the state to adapt to the new challenges of the digital era.

The article pays special attention to the development of digital competencies among citizens. This becomes a necessary condition for ensuring the successful implementation of digital policies. Skills in working with digital tools, understanding the basics of cybersecurity and the ability to use online services are critical for the full inclusion of citizens in public administration processes and ensuring equal access to state resources. Adherence to the principles of inclusiveness, transparency and flexibility helps create a competitive digital state. Transparency ensures openness and accessibility of state information, which increases citizens' trust in government institutions. Inclusion provides equal opportunities for all social groups, helping to reduce the digital divide between different segments of the population. Policy flexibility allows the state to adapt to changing technological conditions and quickly respond to new challenges arising in the process of digitalization. Innovation is an important factor for the implementation of new technologies, such as artificial intelligence, blockchain and other tools that optimize management processes and improve the quality of public services. It also contributes to the development of the intellectual potential of the state, helping to attract talent and develop new areas of the economy. Result orientation is an integral part of digital policies, because it is the measurable results that allow us to assess the effectiveness of their implementation. Sustainable development, in turn, ensures that digital innovations not only meet modern requirements, but also provide a long-term positive impact on society and the economy. Citizen participation in policy formation is an important element for achieving success in digital transformations. The use of platforms for public discussions and electronic petitions allows citizens to actively participate in decision-making, which contributes to the democratization of public administration processes.

Practical examples of the application of these principles in administrative processes, as well as the role of e-government and innovative technologies, indicate that the integration of modern technologies into public administration is an important factor in creating an open, effective and adaptive management system in the context of digitalization. It is noted that only with the active participation of citizens and the expansion of their digital competencies can sustainable development be achieved and the quality of public services improved.

**Keywords:** public administration, digitalization, intellectual potential, digital competencies, inclusiveness, transparency, flexibility, innovation, sustainable development, public participation, e-

governance, digital divide, partnership, public services, digital policies, blockchain, artificial intelligence, digital technologies, competitiveness.

**Постановка проблеми.** Цифровізація є важливим чинником, що змінює структуру та функціонування публічного управління на всіх рівнях. В умовах швидкого розвитку інформаційних технологій, автоматизації процесів та зростання вимог до ефективності державних послуг виникає необхідність у розробці політик публічного управління, які забезпечать не лише адаптацію до цифрових змін, а й максимізацію інтелектуального потенціалу національних та регіональних систем управління.

Ключовою проблемою є формування стратегій, які б інтегрували цифрові технології для розвитку людського капіталу, зокрема, шляхом підвищення цифрових компетенцій громадян та державних службовців. Відсутність належної політики у цій сфері призводить до ризиків, таких як поглиблення цифрового розриву, недостатній рівень підготовленості кадрів для ефективного використання нових технологій, а також проблеми в адаптації управлінських процесів до вимог цифрового середовища.

Особливу увагу слід приділити інклюзивності політик, що забезпечить рівний доступ до цифрових можливостей для всіх громадян, а також прозорості та участі громадськості в процесах цифрової трансформації. Це дасть змогу створити конкурентоспроможну цифрову державу, в якій активно використовуються новітні технології для покращення якості державних послуг, зменшення цифрового розриву між різними соціальними групами та регіонами, а також забезпечення сталого розвитку економіки.

Таким чином, важливим завданням є розробка таких принципів і стратегій публічного управління, які сприятимуть розвитку інтелектуального потенціалу, ефективному впровадженню цифрових політик і досягненню високого рівня громадянської участі в процесах цифровізації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасний розвиток публічного управління в умовах цифровізації привертає все більше уваги науковців, оскільки цифрові технології стають основою для розвитку інтелектуального потенціалу на всіх рівнях державного управління. Останні дослідження та публікації в галузі публічного управління підтверджують важливість створення ефективних політик, орієнтованих на розвиток інтелектуальних ресурсів громадян, а також на використання цифрових технологій для покращення якості управлінських процесів.

Зокрема, у публікаціях О. Савченко та А. Коваленка підкреслюється необхідність використання інноваційних технологій для розвитку державних інституцій, зокрема у сферах електронного врядування, цифрових послуг та інтеграції новітніх технологій в управлінські процеси. У цих працях акцентується увага на принципах прозорості, підзвітності та інклюзивності, що мають бути вбудовані в управлінські політики для досягнення сталого розвитку на рівні держави та місцевих громад.

Важливим напрямом є розвиток цифрових компетенцій серед громадян. Останні публікації В. Біленка та Т. Мельниченко наголошують на необхідності підготовки громадян до нових умов цифрового середовища, що включають не лише вміння користуватися цифровими інструментами, а й розуміння процесів державного управління в умовах цифровізації. Роль освіти і безперервного навчання стає одним з головних факторів для ефективної реалізації цифрових політик.

Особливу увагу приділено питанню партнерства між державним, приватним та громадським секторами. О. Романова зазначає, що лише через співпрацю між цими секторами можна досягти найвищої ефективності у впровадженні цифрових рішень у публічне управління. Вона також підкреслює необхідність розвитку інклюзивних і гнучких політик, які б забезпечували зниження цифрового розриву і дозволяли б усім групам населення мати рівний доступ до цифрових можливостей.

Водночас, важливою є проблема інтеграції сучасних технологій у публічне управління, що активно досліджується у роботах Ю. Шевченка. В своїх дослідженнях автор аналізує вплив

таких технологій, як блокчейн, штучний інтелект та великий дані, на підвищення прозорості державних послуг, а також на покращення взаємодії між органами державної влади та громадянами.

Аналіз публікацій також свідчить, що основними напрямами розвитку інтелектуального потенціалу в умовах цифровізації є удосконалення управлінських інструментів, навчання громадян цифровим навичкам і створення відкритих та прозорих механізмів взаємодії між громадянами та державою. Для цього необхідна підтримка інноваційних технологій і постійне вдосконалення управлінських процесів через використання нових цифрових можливостей.

Загалом, останні дослідження і публікації підтверджують, що для досягнення сталого розвитку в умовах цифровізації необхідно розробляти політики публічного управління, які враховують не лише технологічні аспекти, але й соціально-економічні та культурні особливості кожної країни.

**Мета статті –** обґрунтування принципів розробки політик публічного управління, спрямованих на розвиток інтелектуального потенціалу в умовах цифровізації.

**Виклад основного матеріалу.** У процесі розробки політик публічного управління для розвитку інтелектуального потенціалу в умовах цифровізації вчені виділяють низку принципів, які формують основу для ефективного впровадження цифрових трансформацій.

Інклюзивність полягає у забезпеченні рівного доступу до цифрових ресурсів і можливостей для всіх громадян, незалежно від їхнього соціального статусу чи місця проживання. М. Павлов наголошує на тому, що впровадження програм з цифрової грамотності для малозабезпечених верств населення та мешканців сільської місцевості є критично важливим для створення умов соціальної справедливості та розвитку інтелектуального потенціалу суспільства [3]. Н. Вовк та О. Марковець зазначають, що інклюзивність забезпечується через цифрову трансформацію освітніх і соціальних програм, що сприяє розвитку компетенцій у громадян, незалежно від їхнього соціального чи географічного статусу [5]. Рівність доступу до освітніх і цифрових ресурсів гарантує розвиток інтелектуального потенціалу громадян. Бєлікова М. І. аналізує проєкти, спрямовані на підвищення цифрової грамотності населення, як ключову умову розвитку цифрових компетенцій [4]. Також дослідження міжнародних організацій, таких як OECD, демонструють успішні практики впровадження програм цифрової інклюзії [5].

Прозорість забезпечує відкритий доступ до інформації, що підвищує довіру громадян до державних інституцій і стимулює їх участь у процесах прийняття рішень. О. Савченко зазначає, що прозорість можлива завдяки використанню платформ електронного урядування, таких як «Дія», які спрощують доступ громадян до адміністративних послуг [6]. О. Берназіук підкреслює, що прозорість сприяє зростанню громадянської довіри та ефективнішій реалізації політик завдяки публічному моніторингу та звітності [3]. Відкритість інформації є базовим компонентом, що формує довіру громадян до держави. Амосов О.Ю. і Неділько А.І. наголошують на важливості створення електронних платформ для забезпечення громадського доступу до управлінських даних [2].

Гнучкість політик дозволяє їм швидко відповідати на зміни в технологічному середовищі. У дослідженнях К. Шваба наголошується, що четверта промислова революція змушує уряди адаптуватися до швидкоплинних змін через динамічне оновлення стратегій та законодавства [5]. Політики повинні швидко реагувати на зміни в технологічному середовищі. Роботи Дорошенка О. підтверджують, що використання методів Agile у публічному управлінні дозволяє адаптуватися до сучасних викликів [7].

Використання новітніх технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн, і великі дані, є рушійною силою розробки сучасних політик. В. Наместнік підкреслює, що інноваційність є ключовим фактором для покращення ефективності управління та оптимізації використання інтелектуального потенціалу [6]. Використання сучасних технологій, таких як штучний інтелект і блокчейн, підвищує ефективність управління. Семенченко А.І. досліджує можливості

впровадження інноваційних рішень у державному управлінні, підкреслюючи їхній вплив на ефективність процесів [2].

Цифрові політики повинні бути спрямовані на досягнення конкретних, вимірюваних цілей, які враховують потреби суспільства. Г. Разумей та М. Разумей зазначають, що підхід "від завдання до результату" підвищує ефективність та зменшує витрати на реалізацію політик [5]. Політики мають передбачати чіткі критерії оцінювання ефективності. Шваб К. у своїй роботі «Четверта промислова революція» відзначає важливість вимірюваних індикаторів у процесі прийняття управлінських рішень [8]. У контексті України це означає використання KPI для оцінювання цифрових проектів.

Активне залучення громадян до процесу формування політик підвищує їхню легітимність. А. Семенченко підкреслює, що платформи громадських обговорень і системи електронних петицій формують основу для прийняття рішень, які відображають реальні потреби суспільства [6].

Політики мають забезпечувати довгостроковий позитивний вплив на суспільство. П. Польовий наголошує, що цифровізація не повинна шкодити екологічній рівновазі чи погіршувати соціальну стабільність, а натомість стимулювати розвиток знань і компетенцій громадян [5]. Політики повинні забезпечувати довгостроковий розвиток суспільства. Погребняк І.Є. аналізує екологічні аспекти цифровізації, наголошуючи на важливості збереження екологічного балансу у процесі цифрових трансформацій [2].

Інтеграція полягає у поєднанні традиційних механізмів управління з новітніми цифровими технологіями. І. Рябчинська акцентує на важливості інтеграції систем електронного урядування у всі сфери публічного управління для підвищення якості прийняття рішень і зменшення бюрократії [8]. Гайдукевич зазначає, що інтеграція сприяє створенню єдиних інформаційних просторів, що дозволяє уникнути дублювання функцій і спрямувати ресурси на розвиток інтелектуального капіталу [2].

Розвиток цифрових компетенцій серед громадян є необхідною умовою для ефективного впровадження цифрових політик. М. Білик зазначає, що цифрова грамотність громадян – ключовий елемент формування їхнього інтелектуального потенціалу та запорука успішного використання цифрових інструментів в управлінні [4].

Партнерство державного, приватного і громадського секторів підвищує якість політик і розширює доступ до ресурсів. Ю. Тітов у своїх роботах наголошує, що модель публічно-приватного партнерства (PPP) є ефективною для впровадження інноваційних рішень у сфері управління [2]. Дослідження OECD також підтверджують, що партнерство стимулює обмін досвідом і прискорює розвиток технологій [4].

Передача повноважень на локальний рівень сприяє більш оперативному вирішенню регіональних проблем та використанню місцевого інтелектуального потенціалу. О. Дорошенко аналізує децентралізацію як один із ключових інструментів підвищення ефективності управління в цифрову епоху [4].

У сучасних умовах, коли інформація є основним ресурсом, безпека даних стає визначальним фактором у розробці політик. А. Бєлікова досліджує питання кібербезпеки у контексті електронного врядування, підкреслюючи необхідність захисту персональних даних і інформаційних систем держави [7]. ENISA наголошує, що захист даних повинен враховувати найсучасніші стандарти і технології криптографії [1].

У рамках дослідження принципів розробки політик публічного управління для розвитку інтелектуального потенціалу в умовах цифровізації автором роботи було визначено низку ключових засад, які обумовлюють ефективність управлінських рішень. Ці принципи формують базу для впровадження сучасних підходів до цифрової трансформації, орієнтованої на залучення громадян, забезпечення прозорості, розвитку цифрової грамотності, інтеграції інновацій та сталого розвитку. У таблиці 1 наведено узагальнення цих принципів із прикладами їх практичного застосування, які демонструють, як теоретичні концепти знаходять своє втілення в реальних умовах управління.

*Таблиця 1.*

**Принципи розробки політик публічного управління для розвитку інтелектуального потенціалу в умовах цифровізації**

| Назва принципу | Приклади |
|---|---|
| Адаптивність | впровадження регуляторних пісочниць (sandbox) для тестування нових цифрових технологій у реальних умовах. |
| Безпеки даних | створення національних центрів кіберзахисту для державних ІТ-систем. |
| Децентралізації | створення локальних цифрових центрів компетенцій, які працюють із даними та розвивають регіональні технологічні ініціативи. |
| Інклюзивність | програми цифрової грамотності для людей похилого віку та мешканців сільських районів. |
| Інноваційність | інтеграція AI для аналізу громадських запитів і побудови персоналізованих державних послуг. |
| Інтеграції | об'єднання освітніх, наукових і державних платформ для обміну даними та співпраці. |
| Орієнтація на результат | KPI-метрики для оцінювання ефективності впровадження електронних сервісів. |
| Орієнтації на цифрову грамотність | масові відкриті онлайн-курси для вивчення цифрових технологій. |
| Прозорість та підзвітність | впровадження відкритих платформ електронного врядування, які дозволяють громадянам переглядати дані про використання бюджетних коштів. |
| Співпраці між секторами | реалізація проектів смарт-міст із залученням приватних ІТ-компаній. |
| Сталий розвиток | цифрові екосистеми для моніторингу та управління природними ресурсами. |
| Участь громадян | організація онлайн-консультацій із громадянами перед затвердженням стратегічних документів. |

Таблиця 1 демонструє принципи цифрової трансформації та приклади їх застосування в різних сферах. Принцип адаптивності проявляється у впровадженні регуляторних пісочниць, які дозволяють тестувати нові цифрові технології в реальних умовах без значних ризиків. Принцип безпеки даних реалізується через створення національних центрів кіберзахисту, що забезпечують захист державних ІТ-систем. Децентралізація сприяє розвитку локальних цифрових центрів компетенцій, які працюють із даними та підтримують регіональні технологічні ініціативи. Інклюзивність полягає у впровадженні програм цифрової грамотності, орієнтованих на людей похилого віку та мешканців сільських районів, що зменшує цифрову нерівність. Інноваційність проявляється у використанні штучного інтелекту для аналізу громадських запитів і створення персоналізованих державних послуг. Принцип інтеграції охоплює об'єднання освітніх, наукових і державних платформ для обміну даними та співпраці, що підвищує ефективність їх взаємодії. Орієнтація на результат передбачає використання KPI-метрик для оцінювання ефективності електронних сервісів. У межах принципу орієнтації на цифрову грамотність організовуються масові відкриті онлайн-курси, які допомагають населенню опановувати цифрові технології. Прозорість та підзвітність реалізуються через відкриті платформи електронного врядування, що дозволяють громадянам переглядати дані про використання бюджетних коштів. Співпраця між секторами стає можливою завдяки реалізації проєктів, таких як смарт-міста, із залученням приватних ІТ-компаній. Сталий розвиток забезпечується через цифрові екосистеми для моніторингу та управління природними ресурсами. Участь громадян проявляється в організації онлайн-консультацій перед ухваленням стратегічних документів, що сприяє прозорості та врахуванню думки суспільства.

Дотримання принципів розробки політик публічного управління для розвитку інтелектуального потенціалу в умовах цифровізації призводить до значних якісних змін у соціально-економічному та інституційному середовищі:

– зміцнення довіри до державних інституцій;
– скорочення цифрового розриву;
– гнучкість у реагуванні на виклики;
– покращення якості державних послуг;
– підвищення ефективності управління через результати;
– сприяння сталому розвитку;
– розширення можливостей громадян;
– розвиток міжсекторальної співпраці.

Прозорість і підзвітність формують відкриту та зрозумілу систему публічного управління, що сприяє довірі громадян до владних структур. Завдяки впровадженню електронних платформ, таких як ProZorro в Україні, громадяни отримують доступ до інформації про державні витрати та механізми прийняття рішень. Це не лише підвищує підзвітність, але й мінімізує корупційні ризики.

Інклюзивні підходи забезпечують рівні можливості доступу до цифрових ресурсів для всіх соціальних груп. Реалізація програм цифрової грамотності, особливо серед мешканців сільської місцевості та людей похилого віку, сприяє їхній інтеграції у цифрову економіку. Це веде до підвищення соціальної рівності та розвитку людського капіталу .

Адаптивність політик публічного управління дозволяє державам швидко адаптуватися до змін у технологічному та соціальному середовищі. Впровадження регуляторних пісочниць (sandbox) створює сприятливі умови для експериментального тестування нових технологій, що стимулює інновації та залучення інвестицій.

Інноваційні підходи сприяють автоматизації та персоналізації державних послуг. Використання штучного інтелекту, наприклад, для обробки громадських запитів, скорочує час обслуговування та підвищує точність рішень. Це підвищує ефективність взаємодії громадян із державними установами .

Орієнтація на результат сприяє підвищенню ефективності державних програм. Використання KPI для оцінювання впровадження цифрових ініціатив дозволяє моніторити їхній вплив та коригувати політику на основі досягнутих результатів.

Реалізація політик сталого розвитку за допомогою цифрових екосистем забезпечує збалансоване використання природних ресурсів. Інтеграція технологій моніторингу дозволяє знижувати екологічний вплив, зокрема викиди парникових газів, і сприяє екологічній відповідальності.

Принцип участі громадян стимулює їхню активність у формуванні політик через електронні консультації та обговорення. Досвід Естонії у впровадженні електронної демократії демонструє, що така залученість сприяє підвищенню довіри до управлінських рішень.

Співпраця держави з приватними компаніями та науковими установами дозволяє реалізовувати масштабні інноваційні проекти, такі як створення смарт-міст. Це стимулює розвиток інтелектуального потенціалу через обмін знаннями та технологіями.

Таким чином, дотримання зазначених принципів сприяє модернізації системи публічного управління, розвитку інтелектуального капіталу суспільства та адаптації до умов цифровізації. Це створює передумови для забезпечення конкурентоспроможності держави на міжнародному рівні, сприяє зростанню добробуту громадян і сталому розвитку.

**Висновки.** У статті досліджено принципи розробки політик публічного управління, які сприяють розвитку інтелектуального потенціалу в умовах цифровізації. Аналіз показав, що ефективна цифрова трансформація базується на ключових засадах:

– інклюзивність забезпечує рівний доступ до цифрових ресурсів, сприяючи зменшенню цифрового розриву та розвитку соціальної рівності. Програми цифрової грамотності для різних груп населення є необхідним кроком у цьому напрямі;

– прозорість і підзвітність формують довіру до державних інституцій через відкритий доступ до інформації та використання електронних платформ управління, таких як «Дія» чи ProZorro;

– гнучкість політик дозволяє адаптуватися до швидких змін у технологічному середовищі, що є важливим у сучасних умовах. Використання інструментів, як-от регуляторні «пісочниці», створює можливості для експериментального тестування інновацій;

– інноваційність сприяє підвищенню ефективності управління завдяки впровадженню технологій штучного інтелекту, блокчейну та аналізу великих даних;

– орієнтація на результат підкреслює важливість вимірюваних індикаторів (KPI) для оцінки ефективності політик і підвищення їхньої результативності;

– сталий розвиток забезпечує довгострокову збалансованість між економічним прогресом, соціальною стабільністю та екологічною відповідальністю;

– участь громадян через електронні платформи консультацій і обговорень підвищує легітимність управлінських рішень і стимулює громадянську активність;

– інтеграція сучасних цифрових технологій у всі сфери публічного управління зменшує бюрократію та підвищує ефективність процесів.

Реалізація зазначених принципів у практиці публічного управління сприяє модернізації системи управління, підвищенню конкурентоспроможності держави, залученню громадян до прийняття рішень та забезпечує сталий розвиток суспільства в умовах цифровізації. Це створює передумови для зміцнення довіри до державних інституцій, розвитку людського капіталу та формування стійкого соціально-економічного середовища.

***Література:***

1. OECD. Digital Government Strategies for Transforming Public Administration. OECD Insights. URL: https://www.oecd.org (дата звернення 09.12.2024).

2. Амосов О. Ю., Неділько А. І. Електронне врядування у публічному управлінні. Електронне джерело. URL: https://www.example.com (дата звернення 09.12.2024).

3. Випуск журналу IEI. Розвиток цифровізації в умовах сучасного суспільства. Інститут економічних інновацій. 2020.

4. Дорошенко О. Інноваційні технології в публічному управлінні. Збірник праць ДДАУ. Дніпровський державний аграрно-економічний університет, 2023.

5. Збірник праць ДДАУ. Інноваційні технології в публічному управлінні та їх вплив на розвиток інтелектуального капіталу. Дніпровський державний аграрно-економічний університет.

6. Концепції електронного врядування (KNUTD). Інтеграція цифрових технологій у системи державного управління. Київський національний університет технологій та дизайну. 2022.

7. Погребняк І. Є. Сталий розвиток та цифровізація: інтеграція політик. Журнал IEI, 2023, № 5. URL: https://www.example.com (дата звернення 09.12.2024).

8. Шваб К. Четверта промислова революція. World Economic Forum. URL: https://www.weforum.org (дата звернення 09.12.2024).

***References:***

1. OECD. Digital Government Strategies for Transforming Public Administration. OECD Insights. Available at: https://www.oecd.org (accessed 09 December 2024).

2. Amosov, O.Yu., & Nedilko, A.I. (2024). Elektronne vriaduvannia u publichnomu upravlinni [Electronic Governance in Public Administration]. Available at: https://www.example.com (accessed December 9, 2024).

3. Vypusk zhurnalu IEI. (2020). Rozvytok tsyfrovizatsii v umovakh suchasnoho suspilstva [Development of Digitalization in Modern Society]. Instytut ekonomichnykh innovatsii – Institute of Economic Innovations.

4. Doroshenko, O. (2023). Innovatsiini tekhnolohii v publichnomu upravlinni [Innovative Technologies in Public Administration]. Zbirnyk prats DDAU – Collection of Works of Dnipropetrovsk State Agrarian and Economic University.

5. Zbirnyk prats DDAU. (n.d.). Innovatsiini tekhnolohii v publichnomu upravlinni ta yikh vplyv na rozvytok intelektualnoho kapitalu [Innovative Technologies in Public Administration and Their Impact on the Development of Intellectual Capital]. Dnipropetrovsk State Agrarian and Economic University.

6. Kontseptsii elektronnoho vriaduvannia (KNUTD). (2022). Intehratsiia tsyfrovykh tekhnolohii u systemy derzhavnoho upravlinnia [Integration of Digital Technologies into Public Administration Systems]. Kyiv National University of Technologies and Design.

7. Pohrebniak, I.Ye. (2023). Stalyi rozvytok ta tsyfrovizatsiia: intehratsiia polityk [Sustainable Development and Digitalization: Policy Integration]. Zhurnal IEI – IEI Journal, (5). Available at: https://www.example.com (accessed December 9, 2024).

8. Schwab, K. (n.d.). Chetverta promyslova revoliutsiia [The Fourth Industrial Revolution]. World Economic Forum. Available at: https://www.weforum.org (accessed December 9, 2024).

*УДК 37.013.43:78*

*https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-5(5)-498-505*

**Калюжний Володимир Валерійович** аспірант Факультету публічного управління, Хмельницький Університет Управління та права імені Леоніда Юзькова, https://orcid.org/0009-0003-3399-8807

## ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОЇ ПРИКОРДОННОЇ БЕЗПЕКИ: АНАЛІЗ СВІТОВОГО ДОСВІДУ

**Анотація.** Стаття присвячена дослідженню теоретичних основ прикордонної безпеки. В статті окреслені основні засади дослідження викликів та загроз при забезпеченні безпеки державного кордону, проаналізовано специфіку реалізації прикордонної безпеки на прикладі Європейського Союзу, здійснено тлумачення базового понятійно-категоріального апарату, що входить до предмету дослідження. Окреслені концептуальні положення є основою власного наукового дослідження та можуть бути використанні у подальших наукових пошуках з даної проблематики.

З урахуванням зростаючих загроз і нестабільності в світі постають нові виклики міжнародній безпеці у сировинній, енергетичній, фінансовій, інформаційній, екологічній, продовольчій та інших сферах. Загрози через поширення зброї масового ураження, міжнародний тероризм, транснаціональна організована злочинність, піратство, нелегальна міграція, міждержавні та громадянські конфлікти стають все більш інтенсивними, зачіпають все нові геополітичні регіони і держави. Водночас усе більш актуальними стають внутрішні виклики прикордонній безпеці України як складової національної безпеки.

Охорона державного кордону України є невід'ємною складовою загальнодержавної системи захисту державного кордону і полягає у здійсненні Державною прикордонною службою України на суші, морі, річках, озерах та інших водоймах, а також Збройними Силами України у повітряному та підводному просторі відповідно до наданих їм повноважень заходів з метою забезпечення недоторканності державного кордону України.

Проблема прикордонної безпеки постає як надзвичайно актуальна, першочергова, що потребує свого суспільного і державного вирішення. Це, своєю чергою, зумовлює нагальну потребу напрацювання єдиної системи знань про прикордонну безпеку, зокрема щодо особливостей її забезпечення у країнах високого рівня розвитку

**Ключові слова:** система, національна безпека, прикордонна безпека, безпека державного кордону, Європейський Союз, країни високого рівня розвитку, США.

**Kalyuzhnyi Volodymyr Valeriyovych** postgraduate student of the Faculty of Public Administration, Khmelnytsky University of Management and Law named after Leonid Yuzkov, https://orcid.org/0009-0003-3399-8807

## FEATURES OF MODERN BORDER SECURITY: ANALYSIS OF WORLD EXPERIENCE

**Abstract**. The article is devoted to the study of the theoretical foundations of border security. The article outlines the basic principles of the study of challenges and threats in ensuring the security of the state border, analyzes the specifics of the implementation of border security on the example of the European Union, interprets the basic conceptual and categorical apparatus included in the subject of the study. The outlined conceptual provisions are the basis of their own scientific research and can be used in further scientific searches on this issue.

Given the growing threats and instability in the world, there are new challenges to international security in the raw materials, energy, financial, information, environmental, food and other spheres. Threats due to the spread of weapons of mass destruction, international terrorism, transnational organized crime, piracy, illegal migration, interstate and civil conflicts are becoming more intense, affecting new geopolitical regions and states. At the same time, internal challenges to the border security of Ukraine as a component of national security are becoming more and more urgent.

Protection of the state border of Ukraine is an integral part of the national system of protection of the state border and consists in the implementation of the State Border Guard Service of Ukraine on land, sea, rivers, lakes and other reservoirs, as well as the Armed Forces of Ukraine in the air and underwater space in accordance with the measures granted to them in order to ensure the inviolability of the state border of Ukraine.

The problem of border security appears as extremely urgent, priority, requiring its own public and state solution. This, in turn, necessitates the development of a unified system of knowledge about border security, in particular regarding the peculiarities of its provision in high-level development countries.

**Keywords:** system, national security, border security, state border security, European Union, USA.

**Постановка проблеми**. Процес успішного становлення України як суверенної держави вирішальною мірою залежить від забезпечення її національної безпеки. З урахуванням зростаючих загроз і нестабільності в світі постають нові виклики міжнародній безпеці у сировинній, енергетичній, фінансовій, інформаційній, екологічній, продовольчій та інших сферах. Загрози через поширення зброї масового ураження, міжнародний тероризм, транснаціональна організована злочинність, піратство, нелегальна міграція, міждержавні та громадянські конфлікти стають все більш інтенсивними, зачіпають все нові геополітичні регіони і держави. Водночас усе більш актуальними стають внутрішні виклики прикордонній безпеці України як складової національної безпеки.

Насамперед це стосується наявності системи публічного адміністрування у сфері прикордонної безпеки через окремі недосконалості системи державного управління, внаслідок війни та економічної кризи, що поглиблюється, виснаження фінансових ресурсів держави, неможливості реалізації демократичних процедур, що стримують процеси оновлення суб'єктів системи адміністрування, ведуть до неспроможності держави виконувати власні функції. У таких умовах проблема прикордонної безпеки постає як надзвичайно актуальна, першочергова, що потребує свого суспільного і державного вирішення. Це, своєю чергою, зумовлює нагальну потребу напрацювання єдиної системи знань про прикордонну безпеку, зокрема щодо особливостей її забезпечення у країнах високого рівня розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**. В умовах кардинальних змін у безпековому середовищі на європейському континенті політичне керівництво багатьох країн починає переосмислювати підходи до забезпечення прикордонної безпеки держави. Особливо ця проблема турбує ті країни, для яких поняття «військова загроза» не є чимось теоретичним і нереальним. Проблеми прикордонної безпеки постійно перебувають у центрі уваги науковців, політиків та громадськості. Концептуальними для сприйняття безпекових проблем стали праці В. Тоффлера, З. Бзежинського, В. Вільямса, Ф. Фукуями та інших зарубіжних вчених і політиків. Вітчизняні вчені та аналітики В. Горбулін, Г. Ситник, Л. Поляков, А. Мельник, В. Чалий, О. Назаренко, М. Литвин та інші зосереджували увагу на підходах щодо порядку формування прикордонної безпеки. Водночас проблематика системи безпеки державного кордону постійно трансформується та актуалізується відповідно до нових загроз національної та прикордонної безпеки держави і тому потребує постійного аналізу.

**Мета статті** – на основі узагальненого аналізу визначити особливості забезпечення сучасної прикордонної безпеки у країнах високого рівня розвитку.

**Виклад основного матеріалу**. Охорона державного кордону України є невід'ємною складовою загальнодержавної системи захисту державного кордону і полягає у здійсненні Державною прикордонною службою України на суші, морі, річках, озерах та інших водоймах, а також Збройними Силами України у повітряному та підводному просторі відповідно до наданих їм повноважень заходів з метою забезпечення недоторканності державного кордону України [4; 10; 13]. Захист державного кордону включає комплекс воєнних, дипломатичних, прикордонних та інших заходів, які здійснюються органами охорони державного кордону в межах контрольованих прикордонних районів, Збройними Силами України в повітряному просторі та підводному середовищі та іншими силами (органами) забезпечення безпеки України, призначених для недопущення протиправної зміни проходження державного кордону України, забезпечення дотримання режиму державного кордону, прикордонного режиму і режиму в пунктах пропуску через державний кордон, боротьби з розвідувально-підривної діяльністю спецслужб іноземних держав проти України, незаконного порушення кордону, недопущення спроб незаконного переміщення через державний кордон коштів, які можуть бути використані для терористичної діяльності, наркотичних засобів, товарів та вантажів, а також проникнення нелегальних мігрантів [11; 12].

Безпеку державного кордону (прикордонну безпеку) доцільно вважати видом воєнної безпеки, яка може піддаватися загрозам і викликам, при цьому такі загрози виходять із воєнних загроз державі [14; 15].

У цьому контексті, вартий уваги та аналізу досвід забезпечення прикордонної безпеки країнами високого рівня розвитку.

Для визначення та обґрунтування механізмів прикордонної безпеки в Україні необхідно глибоко та всебічно вивчати і використовувати накопичений у цій сфері досвід. Суттєвий інтерес становить вивчення теоретичних та практичних аспектів прикордонної безпеки у провідних країнах світу.

Стан і розвиток прикордонної безпеки є предметом наукових досліджень таких зарубіжних учених як Р. Бурт, Ф. Джейкоб, Дж. Паркер, П. Роуворт та інших [6]. Зупинимось на аналізі досвіду забезпечення прикордонної безпеки в країнах високого рівня розвитку.

Країни високого рівня розвитку пройшли складний шлях від економіко-соціального хаосу до процвітання та благополуччя своїх громадян. Завданням українського суспільства є аналіз досягнень зарубіжного досвіду у подоланні кризи. Стосовно Державної прикордонної служби України цінним є вивчення досвіду подібних підрозділів за кордоном, щоб розумно й усвідомлено здійснити модернізацію відомства [4].

Під час дослідження здійснено аналіз організації, становлення та функціонування правоохоронних структур різних країн світу, які мають свої особливості. Слід зауважити, що ці особливості, у першу чергу, викликано відповідними характеристиками національної правової системи певної держави. Загальновизнаним є той факт, що правову систему у світі поділяють на романо-германську й англо-американську. Нас цікавлять підходи та механізми для світових правоохоронних структур щодо визначення основних проблем прикордонної безпеки з метою запозичення їх позитивного досвіду і формування власних способів розвитку ДПСУ [1].

Правоохоронні органи як гносеологічний об'єкт є складним державним та правовим явищем, яке досліджує чимало гуманітарних наук. Кожна наука вивчає у таких специфічних об'єктах лише ті властивості й особливості, що є дотичними до її предметного кола, тобто ті соціальні явища та процеси, що можна включити до системи правоохоронних органів [7].

Першою країною, прикордонну безпеку якої варто проаналізувати, є США. Ця держава є прикладом країни, що вважається взірцем демократичного розвитку, складної правоохоронної структури та загальної системи взаємодії у межах країни, оскільки за державним устроєм вона належить до федеративних [8].

У США відсутня інституція, аналогічна Державній прикордонній службі України. Виконання основних правоохоронних завдань щодо охорони кордонів покладено на Митно-прикордонну службу (абревіатура англійською мовою CBP – Customs and Border Protection). Ця

служба входить до складу Міністерства національної безпеки, одного з департаментів Уряду Сполучених Штатів Америки. Є така інституція в США як Берегова охорона, що забезпечує охорону морської ділянки кордону, оскільки Америка належить до тих країн світу, в якої протяжність саме морського кордону є найдовшою. Доцільність Берегової охорони в США, а також Митно-прикордонної служби передбачає тісну взаємодію між ними. Проте професійні завдання щодо охорони та захисту кордону, які аналогічні тим, що покладаються на ДПСУ, у США виконує Митно-прикордонна служба. На цю службу також покладено фіскальні функції у пунктах пропуску через кордон [5].

У Митно-прикордонній службі США нараховують більше 50 тис. співробітників. Персонал Митно-прикордонної служби США є досить різноманітним, оскільки до нього залучено офіцерів, фахівців сільськогосподарської сфери, кінологів, комерційної сфери та ін.

Основними професійними функціями Митно-прикордонної служби США є контроль пасажирів, транспортних засобів, вантажів, контейнерських перевезень у понад 300 пунктах пропуску через кордон і понад 10 офіційних пунктах попереднього контролю на території інших країн. Такі функції забезпечують професійну взаємодію з Департаментом торгівлі США, Департаментом транспорту, Департаментом національної безпеки тощо. Такий різновид професійної взаємодії на рівні державних інституцій є очевидним та зрозумілим. Цікавими у контексті нашого дослідження є питання реалізації професійної взаємодії, до прикладу, з мешканцями прикордонних регіонів і всередині соціальних спільнот тощо [9; 10].

Прикладом реалізації прикордонної безпеки є діяльність представників Митно-прикордонної служби США, зокрема забезпечення охорони кордону більше ніж 20 000 агентами наземного патрулювання і 1000 агентами повітряного та морського підрозділу служби [5].

Варто також проаналізувати структуру Митно-прикордонної служби, що у своєму підпорядкування має такі структурні управління, як: Управління польових операцій, Прикордонний патруль США, Управління повітряно-морських операцій. Ефективність функціонування зазначених підрозділів є можливою лише завдяки тісній професійній взаємодії між ними на різних рівнях: управлінському, фінансовому, особистому.

Отже, США демонструють приклад поєднання доцільності та раціональності, оскільки у діяльності фахівців Митно-прикордонної служби відображено всі найважливіші вимоги [2].

Вартим нашої уваги є досвід країн-членів Європейського Союзу. Здійснення охорони зовнішніх кордонів у Європейському Союзі є завданням щодо забезпечення системи міжнародної прикордонної безпеки. Спільнота Європейського Союзу намагається убезпечити своїх громадян від загроз міжнародного тероризму, транскордонної злочинності, незаконної міграції та контрабанди. Саме на сферу прикордонної безпеки покладено вирішення зазначених проблем [14]. У кожній країні Європейського Союзу побудовано свою власну систему охорони кордону та контролю прикордонного руху. У цій системі відображено відповідні основи внутрішньої та зовнішньої безпеки держав [8].

Проблема охорони кордону і прикордонного контролю знаходиться в центрі уваги кожного національного уряду Європейського Союзу. Ситуація у світовій політиці призводить останнім часом до створення неконтрольованих потоків вимушених мігрантів із країн Близького Сходу та України. Зважаючи на цей факт, між прикордонними структурами Європейського Союзу та численними державними інституціями здійснюється тісна професійна взаємодія на рівні прийняття спільних рішень щодо врегулювання ситуації. Завдяки такому варіанту побудови системи прикордонної безпеки в Європейському Союзі виникає все більше управлінських можливостей щодо взаємодії на рівні європейських держав, політичних коаліцій та управлінських систем [1].

У складі Європейського Союзу функціонують держави з різними формами правління і державного устрою, правоохоронними системами, функціями та повноваженнями державних органів тощо. До прикладу, для Франції та Італії характерними є централізовані поліцейські системи, де глава органу здійснює управлінську діяльність, а для Об'єднаного Королівства і Німеччини – децентралізовані, що означає певну обмеженість загальнодержавних органів.

Проаналізуємо детальніше особливості забезпечення прикордонної безпеки в окремих європейських країнах. У Німеччині Федеральне міністерство внутрішніх справ здійснює управління над Федеральною прикордонною охороною (Bundesgrenzschutz). Водночас Федеральна прикордонна охорона тісно пов'язана з Федеральним агентством у справах біженців та Групою радіотелефонного і телеграфного зв'язку. Такий ланцюжок відображає реалізацію прикордонної безпеки на рівні державно-політичних інституцій.

На Федеральну прикордонну охорону Німеччини покладено забезпечення виконання таких завдань: перевірка документів німців, іноземців, внесення інформації про злочинців, арешт і висилка іноземців, контроль у прикордонних районах, аеропортах тощо. Варта уваги низка функцій Федеральної прикордонної охорони, з-поміж яких визначено посилення ролі громадян країни у забезпеченні прикордонного кордону у прикордонних зонах. На наш погляд, це є підтвердженням уваги до прикордонної безпеки, але вже на рівні прикордонників та мешканців прикордоння.

Слід урахувати той факт, що у представників Федеральної прикордонної охорони вагомість повноваження у багатьох питаннях національної безпеки у прикордонних регіонах є вищою, ніж у звичайної поліції. З метою залучення громадськості і, відповідно, взаємодії між громадянами та охороною створено спеціальні служби телефонної безпеки, які дають можливість повідомляти про підозрілі випадки.

Водночас мають місце форми добровільної участі громадян у здійсненні прикордонного контролю в Німеччині – асоціації, що належать до приватної прикордонної охорони. Також певні державні установи (біржі праці, відділи соціального забезпечення) взаємодіють із прикордонною охороною щодо питань пошуку нелегальних працівників.

Отже, охорона державного кордону Німеччини відбувається у тісній взаємодії Федеральної прикордонної охорони і добровільних громадських організацій.

Цінним для нашого дослідження є досвід реалізації прикордонної безпеки у Прикордонній службі Республіки Польща. Критерієм ефективності діяльності Прикордонної служби Польщі є оцінка взаємодії між урядом держави та її громадянами, а також європейською спільнотою. Загрози, від яких убезпечує себе Польща, є такими самими, як і в усьому світі. Сучасна Прикордонна служба Польщі має розширені повноваження щодо здійснення прикордонного контролю й охорони державного кордону, тому можна стверджувати, що виконує комплексні функції. А це означає, що у Польщі є дещо поглиблена взаємодія між державними фундаментальними інститутами (міністерство внутрішніх справ, національної оборони тощо) [3; 12].

Підсумовуючи наш аналіз, зазначимо, що проблема забезпечення прикордонної безпеки є нині надзвичайно актуальною. Для України цю актуальність обумовлено проведенням воєнних дій на її територіях [2].

Європейські уряди затвердили основні положення щодо охорони кордону у вигляді концепції інтегрованого управління кордонами, як-то [3]:

– спільність оцінки ризиків на кордоні;
– реалізація ефективного контролю на кордоні;
– взаємодія з розвідувальними й оперативними структурами;
– реалізація спільних дій на кордонах;
– якісна підготовка персоналу за європейськими стандартами;
– взаємодія міжнародного рівня.

Світова практика щодо вирішення зазначеної вище проблеми враховує низку певних чинників:

– воєнно-політичні інтереси держави;
– сучасні вимоги воєнної практики та громадськості до фахівців;
– досягнення у педагогічній та психологічній науковій галузях;
– різновиди способів комплектування збройних сил особовим складом;
– зміст та особливості воєнно-професійної підготовки особового складу тощо.

Зазначені чинники є тісно взаємопов'язаними зі змінами, що мають місце у глобальній воєнній сфері, геополітичній ситуації, геостратегічному середовищі, сучасному секторі національної безпеки, зокрема прикордонної безпеки.

Досвід збройних сил зарубіжних країн свідчить про те, що відповідні воєнні організації усвідомлюють проблеми демографічного характеру, високий рівень конкуренції з цивільними організаціями і намагаються використовувати досягнення в інформаційних технологіях. Усе це, у свою чергу, провокує зміну ролі збройних сил та правоохоронних формувань у сучасних умовах і відповідно формулює нові вимоги до реалізації прикордонної безпеки [8].

Вивчення досвіду країн із високим рівнем розвитку щодо реалізації прикордонної безпеки, дає змогу усвідомити важливість проведення відповідних реформ. На наш погляд, Україні, та особливо Державній прикордонній службі України, не варто бездумно і неусвідомлено запозичувати зарубіжний досвід, оскільки якісні зміни за такого підходу не відбудуться, не буде здійснено належного ефекту, матимуть місце юридичні суперечності, зниження рівня ефективного державного врегулювання тощо.

Фрагментарні зміни також можуть бути корисними для прикордонного відомства України, оскільки необхідно в першу чергу зміцнити державні інституції. Сфера безпеки державного кордону в українському суспільстві є нині надзвичайно актуальною, оскільки війна, локалізована східними територіями, є яскравим цьому підтвердженням.

Прикордонна безпека у США, країнах Європи на рівні прикордонних структур і державних утворень реалізується, перш за все, в інноваційних формах прикордонного менеджменту – інтегроване управління кордонами, транскордонне співробітництво, активне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій тощо. Глобалізаційні проблеми та процеси регіоналізації вимагають переосмислення завдань військової сфери у кожній країні світу. Це, у свою чергу, впливає на зміну поглядів на професійну підготовку військовослужбовців, штатно-організаційну структуру армій, урахування системного та комплексного підходів у вирішенні пріоритетних завдань професійної підготовки майбутніх фахівців [4].

У світі активно реалізується парадигма інтегрованого прикордонного управління, що передбачає взаємодію національного, міжвідомчого, міжнародного, регіонального, багатостороннього та двостороннього рівнів. Вирішення завдання такого менеджменту спрямовано на ефективне виконання економічних, політичних, правоохоронних і правових функцій у галузі охорони кордону держави [3].

Отже, забезпечення прикордонної безпеки у зарубіжних країнах є явищем багатоаспектним. Воно характеризується як багатьма позитивними тенденціями, так і наявністю низки проблем. Прикордонну безпеку в Україні потрібно здійснювати, використовуючи зарубіжні теоретичні надбання та практичний досвід і враховуючи сучасні виклики та загрози оперативно-службової діяльності персоналу ДПСУ, а також суспільно-політичну і воєнну ситуацію взагалі.

**Висновки**. Підсумовуючи вищенаведене зазначимо, що у широкому сенсі «прикордонна безпека» – це стан гарантованості суверенітету, територіальної цілісності, цивільних прав і свобод особи в прикордонній сфері. Прикордонна безпека України забезпечується здійснен-ням комплексу правових, організаційних, режимних, контррозвідувальних, розвідувальних, оперативно-розшукових, спеціальних та військових заходів, спрямованих на захист об'єктів при кордонної безпеки, у тому числі, державного суверенітету, територіальної цілісності, економіч-ного потенціалу тощо.

***Література:***

1. Ситник Г. П. Державне управління у сфері забезпечення національної безпеки України: теорія і практика : автореф. дис. … докт. наук з держ. управ. : 25.00.01. Київ, 2004. 36 с.

2. Про основи національної безпеки України : Закон України від 19.06.2003 р. Відомості Верховної ради України. 2003. № 39.

3. Про Стратегію національної безпеки України : Указ Президента України від 14.09. 2020 р. № 349/2020.

4. Пироженко В. А. Методологія операціоналізації основних понять національної безпеки: гуманітарна складова. Український центр політичного менеджменту. URL: http://www.politik.org.ua (дата звернення: 15.06.2020)

5. Протокол № 4 до Конвенції про захист прав і основних свобод людини. Збірка договорів Ради Європи. Київ : Парламентське видавництво, 2000. С. 52.

6. Політологічний енциклопедичний словник / уклад. В. П. Горбатенко, відпов. за ред. Ю. С. Шемшученко, В. Д. Бабкіна, В. П. Горбатенко. Київ : Генеза, 2004. 736 с.

7. Шишолін П. А., Михеєнко М. М. Прикордонна безпека України: концептуальні засади. Науковий вісник Державної прикордонної служби. 2002, № 1. С. 23.

8. Стратегічний бюлетень прикордонної безпеки України : Адміністрація Держприкордонслужби України. 2008. С. 123.

9. Про правонаступництво України : Закон України від 12.09. 1991 р. № 1543-XII. Відомості Верховної ради України. 1991.№ 46.

10. Комплексна програма розбудови державного кордону України : Указ Президента України від 16 грудня 1993 р. № 596/1993.

11. Про заходи щодо охорони державного кордону України з Республікою Молдова : Указ Президента України від 17 березня 1992 р. № 158/1992.

12. Про затвердження Програми дій, спрямованих на підтримання режиму державного кордону України і прикордонного режиму, розвиток Прикордонних військ та митних органів на період до 2005 року : Указ Президента України від 16 листопада 2000 р. № 1241/2000.

13. Про Державну прикордонну службу України : Закон України від 03.04.2003 р. № 661–IV. Відомості Верховної ради України. 2003. № 27.

14. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України у зв'язку з прийняттям Закону України „Про Державну прикордонну службу України" : Закон України від 03.04.2003 № 662 - IV. Відомості Верховної ради України. 2003. № 27.

***References:***

1. Sytnyk H. P. (2004). Derzhavne upravlinnia u sferi zabezpechennia natsionalnoi bezpeky Ukrainy: teoriia i praktyka [Public administration in the field of national security of Ukraine: theory and practice]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Kyiv, p. 36. [in Ukrainian]

2. Law of Ukraine «On the basics of national security of Ukraine» № 964/IV. (2003, June 19). *Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrayiny*, 39. [in Ukrainian]

3. Decree of the President of Ukraine «*On the National Security Strategy of Ukraine*» № 349/2020 (2003, September 14). [in Ukrainian]

4. Pyrozhenko V. A. (2020) Metodolohiia operatsionalizatsii osnovnykh poniat natsionalnoi bezpeky: humanitarna skladova [Methodology of operationalization of basic concepts of national security: humanitarian component]. Ukrainskyi tsentr politychnoho menedzhmentu. Retrieved from : http://www.politik.org.ua. [in Ukrainian]

5. Protokol № 4 do Konventsii pro zakhyst prav i osnovnykh svobod liudyny (2000) [Protocol 4 to the Convention for the Protection of Human Rights and Fundamental Freedoms]. Zbirka dohovoriv Rady Yevropy. Kyiv : *Parlamentske vydavnytstvo*, p. 52. [in Ukrainian]

6. Horbatenko V. P. (2000). Politolohichnyi entsyklopedychnyi slovnyk [Political science encyclopedic dictionary]. Kyiv : Heneza, 736 p. [in Ukrainian]

7. Shysholin P. A., Mykheienko M. M. (2002). Prykordonna bezpeka Ukrainy: kontseptualni zasady [Border security of Ukraine: conceptual principles]. *Naukovyi visnyk Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby*, № 1, p. 23. [in Ukrainian]

8. Stratehichnyi biuleten prykordonnoi bezpeky Ukrainy [Strategic Bulletin of Border Security of Ukraine] (2008). Kyiv : Administratsiia Derzhprykordonsluzhby Ukrainy, p. 123. [in Ukrainian]

9. Law of Ukraine «On the on the succession of Ukraine» (September, 12 1991) № 1543-XII: Vidomosti Verkhovnoi rady Ukrainy, № 46. [in Ukrainian]

10. Decree of the President of Ukraine on the comprehensive program for the development of the state border of Ukraine (1993, December 16) № 596/1993. [in Ukrainian]

11. Decree of the President of Ukraine on measures to protect the state border of Ukraine with the Republic of Moldova (1992, March 17) № 158/1992. [in Ukrainian]

12. Decree of the President of Ukraine of program of actions aimed at maintaining the state border regime of Ukraine and the border regime, the development of Border Troops and customs authorities for the period up to 2005 (2000, November 16), № 1241. [in Ukrainian]

13. Law of Ukraine «on the State Border Guard Service of Ukraine» (2003, April 3) № 661 – IV. Vidomosti Verkhovnoi rady Ukrainy, № 27. [in Ukrainian]

14. Law of Ukraine on Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine in Connection with the Adoption of the Law of Ukraine «On the State Border Guard Service of Ukraine» (2003, April 3) № 662 - IV. Vidomosti Verkhovnoi rady Ukrainy, № 27. [in Ukrainian]

*УДК 336.67*

*https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-5(5)-506-514*

**Кахович Олена Олександрівна** кандидат наук з державного управління, доцент, ННІ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури» Українського державного університету науки і технологій, м. Дніпро, https://orcid.org/0000-0003-2100-1232

**Ричка Денис Олегович** кандидат юридичних наук, доцент, ННІ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури» Українського державного університету науки і технологій, м. Дніпро, https://orcid.org/0009-0001-0207-907X

**Христіченко Олександр Русланович** магістрант ННІ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури» Українського державного університету науки і технологій, м. Дніпро

# УДОСКОНАЛЕННЯ СУЧАСНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВО В УКРАЇНІ: ГНОСЕОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ

**Анотація.** Проаналізовано можливі перспективи розвитку SMART-концепції політики управління та контролю за досягненнями компанії в контексті глобалізаційних трансформацій сьогодення. Інноваційність є невід'ємною складовою контексту модернізації та переорієнтування управління та контролю на можливість конкурування із компаніями країн з розвиненою економікою в світі. В умовах цифрової економіки першочерговим є завдання формування пріоритетних векторів економічного розвитку на внутрішньому та зовнішньому ринках, посилення міжнародних позицій, розвитку політики держави в контексті інноваційності та формування комплексного підходу до управління та контролю за досягненнями компанії. У матеріалі дослідження акцентовано увагу на тому, що впровадження моделі SMART-спеціалізації сформує можливості для розвитку регіональних компаній, запровадження технологічних змін, оновлення економічного стану, залучення додаткового інвестування та інноваційного стимулювання, що сформує новації у контексті управління та контролю. Вплив інтерактивних технологій, цифровізація, діджиталізація, інноваційність є необхідними складовими компонентами новітнього менеджменту компаній як на національному, так і на міжнародному рівнях, що орієнтуються на SMART-спеціалізацію.

В умовах динамічного розвитку ринкової економіки країн світу, глобалізаційних трансформацій, зрушень економічного розвитку необхідним є пошук комплексного механізму модернізації та інноваційного розвитку SMART-управління, переліку тих економічних показників рейтингової оцінки, які сформують потенційну інноватику, залучення довгострокових інвестиційних проєктів, забезпечать стабільність та структурування інноваційних перетворень в контексті контролю досягнень компаній на різних рівнях.

Результати проведених наукових досліджень та механізми пошуку можливих інноваційних зрушень в контексті SMART-інструментарію управління та контролю за досягненнями компанії формують пріоритети для запровадження досліджень у напрямку створення та забезпечення функціонування повноцінної моделі інноваційного розвитку моніторингу і аналізу економічних показників, аналізу ефективності управління персоналом та можливих перетворень.

**Ключові слова:** SMART-спеціалізація, діджиталізація, цифровізація, державне регулювання, інформаційне суспільство.

**Kakhovych Olena** PhD in Public Administration, Associate Professor, Educational and Scientific Institute «Prydniprovska State Academy of Civil Engineering and Architecture» Ukrainian State University of Science and Technologies, Dnipro, https://orcid.org/0000-0003-2100-1232

**Rychka Denys** Ph.D. in Law, Associate Professor, Educational and Scientific Institute «Prydniprovska State Academy of Civil Engineering and Architecture» Ukrainian State University of Science and Technologies, Dnipro, https://orcid.org/0009-0001-0207-907X

**Khrystichenko Oleksandr** Graduate Student, Educational and Scientific Institute «Prydniprovska State Academy of Civil Engineering and Architecture» Ukrainian State University of Science and Technologies, Dnipro

## IMPROVEMENT OF MODERN TOOLS OF STATE REGULATION OF THE DEVELOPMENT OF THE INFORMATION SOCIETY IN UKRAINE: EPISTEOLOGICAL ASPECTS

**Abstract.** The possible prospects for the development of the SMART concept of the policy of management and control over the company's achievements in the context of today's globalization transformations are analyzed. Innovation is an integral part of the context of modernization and reorientation of management and control to the possibility of competing with companies from countries with developed economies in the world. In the conditions of the digital economy, the primary task is to form priority vectors of economic development in the domestic and foreign markets, strengthen international positions, develop state policy in the context of innovation and form a comprehensive approach to management and control over the company's achievements. The research material emphasizes that the implementation of the SMART specialization model will create opportunities for the development of regional companies, the introduction of technological changes, the renewal of the economic situation, the attraction of additional investment and innovative stimulation, which will form innovations in the context of management and control. The impact of interactive technologies, digitalization, digitalization, and innovation are necessary components of modern management of companies at both the national and international levels, focused on SMART specialization.

In the context of the dynamic development of the market economy of the world, globalization transformations, and shifts in economic development, it is necessary to find a comprehensive mechanism for modernization and innovative development of SMART management, a list of those economic indicators of rating assessment that will form potential innovation, attract long-term investment projects, ensure stability and structuring of innovative transformations in the context of controlling the achievements of companies at various levels.

The results of scientific research and mechanisms for searching for possible innovative shifts in the context of the SMART toolkit for managing and monitoring the company's achievements form priorities for implementing research aimed at creating and ensuring the functioning of a full-fledged model of innovative development, monitoring and analyzing economic indicators, analyzing the effectiveness of personnel management, and possible transformations.

**Keywords:** SMART specialization, digitalization, digitalization, state regulation, information society.

**Постановка проблеми.** Комплексна модернізація та інноваційний розвиток SMART-економіки є необхідними для вміння компанії швидко реагувати на вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ, зміну явищ, формування комплексності підходів до взаємодії різних суб'єктів бізнесу з метою моніторингу стану економіки та зростання її конкурентоспроможності. Досягнення такого ефекту є можливим завдяки довгостроковому фінансовому плануванню, прогнозуванню розвитку SMART-технологій, забезпеченню комплексної взаємодії механізмів стратегічного управління. Стратегічне управління має бути сумісним з практикою поточного управління діяльністю компанії. Відповідно до визначення, стратегія становить собою: «мистецтво економічного, політичного і суспільного керівництва масами, яке має визначити головний напрям їх дій і вчинків».

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретико-методологічна основа дослідження особливостей становлення та прогресивного розвитку SMART-економіки, діджиталізації, цифрової трансформації створили передумови для потенційного розвитку сучасних новітніх компетентностей, які можливо реалізувати у довгостроковій перспективі. У процесі дослідження використовувалися загальнонаукові методи дослідження, а саме: синтез, дедукція та індукція, системний аналіз.

Область стратегічних рішень в контексті інноваційного розвитку SMART-економіки досить багатопланова: вибір напрямів діяльності, пріоритети формування ресурсів, забезпечення дієвого довгострокового партнерства, розвиток можливого потенціалу, проведення постійного аналізу сильних та слабких сторін компаній, проведення комплексної модернізації економічного середовища компанії тощо. Такі науковці як: В. Воронкова, В. Нікітенко, Н. Метеленко, Л. Северин-Мрачковська та інші зосереджувалися на вивченні витоків концепції «SMART-економіки». Еволюцію та фактори її розвитку розглядали, зокрема: К. Балачеану, Е. Константінеску тощо. А. Череп, О. Булкот досліджували питання трансформації бізнесу та економіки внаслідок діджиталізації [2-10].

Питання є малодослідженим та потребує додаткового вивчення.

**Мета статті.** Метою статті є пошук удосконалення сучасного інструментарію державного регулювання розвитку інформаційного суспільство в Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У зв'язку з цим, виділяють два рівня рішень в організації: індивідуальне і організаційне. Якщо в першому випадку керуючого більше цікавить сам процес, його внутрішня логіка, то в другому – інтерес зсувається в сторону створення відповідного середовища навколо цього процесу (рис. 1).

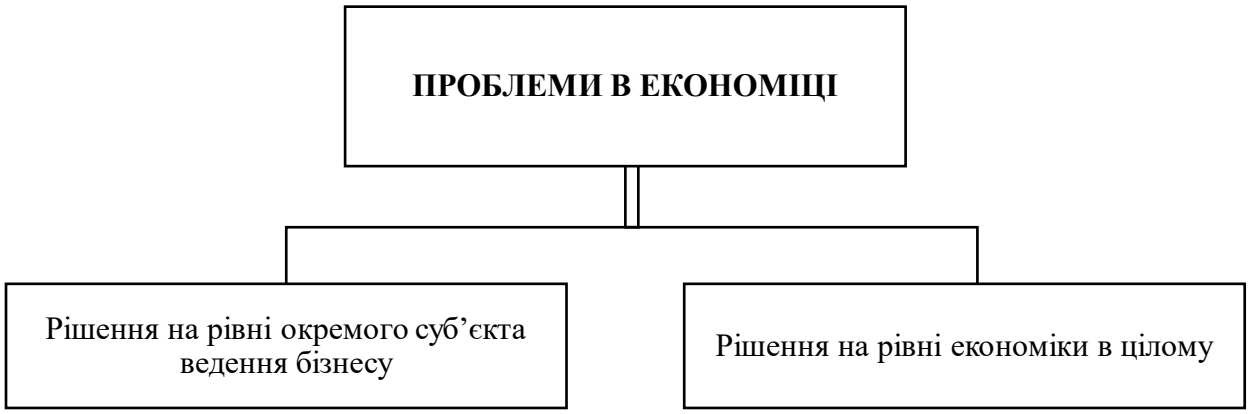



**Рис. 1** Рівні прийняття управлінських рішень в SMART-економіці

*Джерело: складено авторами*

Відмінними рисами прийняття рішень можна назвати наступні (рис. 2).

У процесі аналізу можливих підходів до прийняття рішень при формуванні SMART-економіки майбутнього, необхідно виокремити наступні етапи:

- постановка задачі;
- формулювання альтернативних рішень;
- вибір (прийняття) рішення;
- реалізація рішення.

Більшість відмінностей у виділенні етапів виникає через питання про включення в процес стадії, пов'язаної з виконанням рішення. На думку багатьох вчених виконання рішення є частиною процесу прийняття рішення. Більшість з них весь процес прийняття рішення в організації розглядає як функцію проблеми, альтернатив і виконання рішення.

свідома і цілеспрямована діяльність, що здійснюється людиною;

поведінка, що ґрунтується на фактах і ціннісних орієнтирах;

процес взаємодії економік різних країн світу;

вибір альтернатив в рамках соціального і політичного стану та інші.

**Рис. 2** Відмінні риси прийняття управлінських рішень на різних рівнях у компанії
*Джерело: складено авторами*

Проаналізуємо детальніше рівні прийняття управлінських рішень в SMART-економіці (рис. 3, 4).

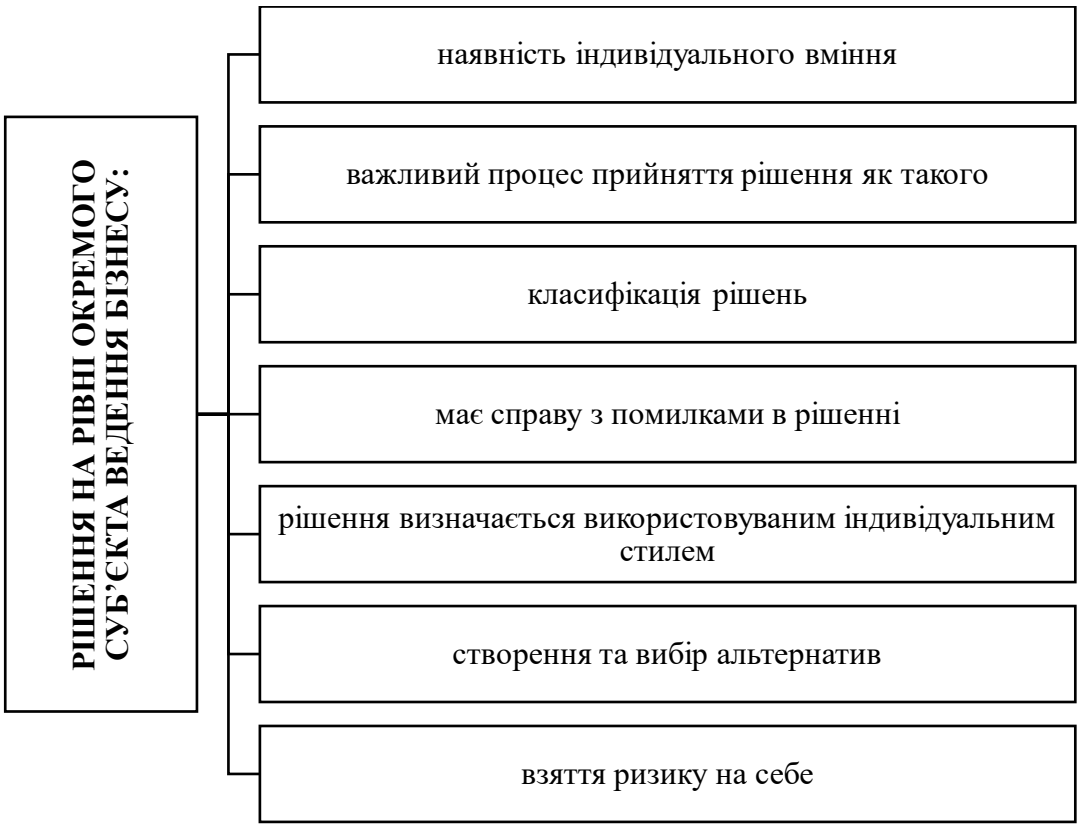



**Рис. 3** Рішення на рівні окремого суб'єкта ведення бізнесу
*Джерело: складено авторами*

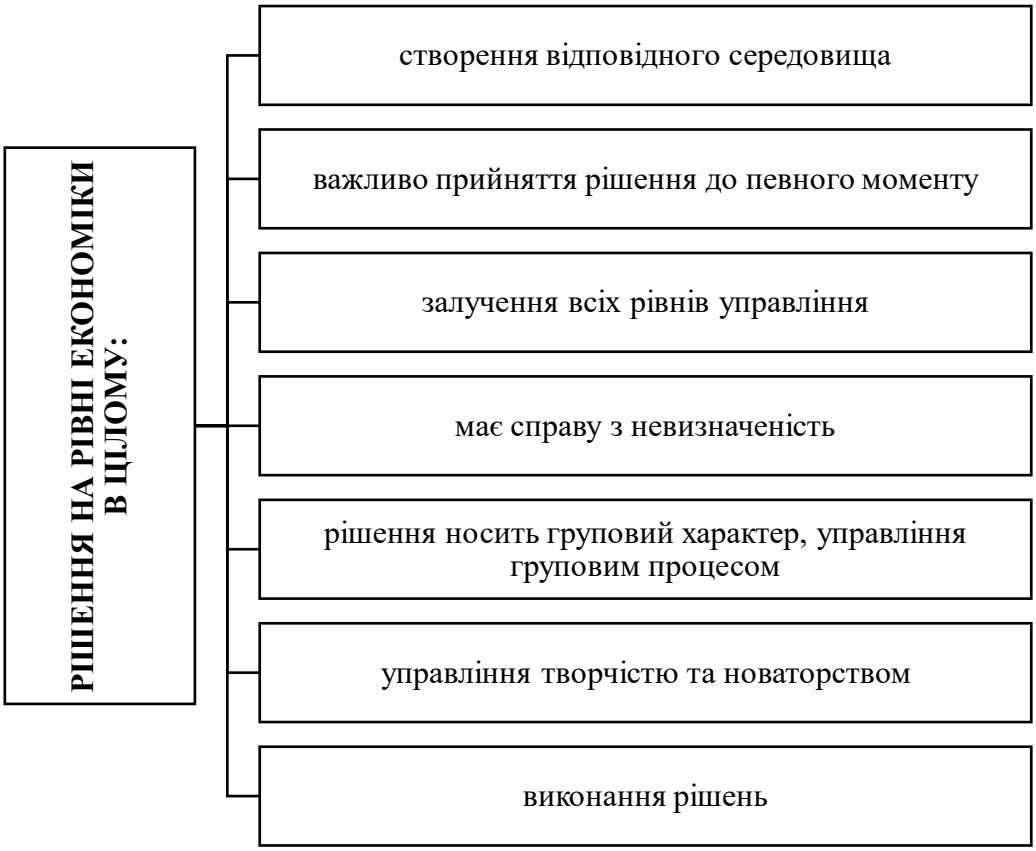



**Рис. 4** Рішення на рівні економіки в цілому

*Джерело: складено авторами*

Отже, процес відбувається по-різному для структурованих і неструктурованих проблем. В першому випадку визнання проблеми буде відбуватися досить прямолінійно. Якщо виробниче завдання виконано на 70%, то для її керівника очевидно, що проблема існує і проблему необхідно вирішити. В іншому випадку визнання існування проблеми саме стає проблемою. Це трапляється тоді, коли має місце нечітка і неадекватна інформація про розвиток і тенденції в організації і в її зовнішньому оточенні. Прикладом такого рішення може бути введення нової продукції на ринок на основі інформації, отриманої від відділу маркетингу.

З урахуванням сучасних бізнес-трансформацій в економіках країн світу – парадигма ведення бізнесу концептуально змінила вектори стратегічного розвитку з урахуванням сучасних умов функціонування компаній. Трансформація діяльності компанії мала вплив на зміну всіх без винятку складових елементів системи менеджменту і створила передумови для якісно новітнього впровадження інновацій у сфері прийняття виважених та швидких управлінських рішень, що дозволяють ефективно адаптуватись компанії до зміни факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ.

Управління підприємством – це економічна категорія, яка представляє особливу форму економічних відносин, що впливають на процеси, об’єкт чи систему, аби зберегти її стійкість, або перевести в інший стан відповідно до поставлених цілей. Управління виникає тоді, коли керівник приймає рішення, коли розробляється новий порядок відносин між елементами системи для подолання проблемної ситуації, коли встановлюються нові зв’язки між структурними підрозділами, пов’язані з модифікацією організаційної структури [1].

При цьому, основна мета діяльності компанії полягає у задоволенні потреб споживачів при раціональному використанні наявних ресурсів з метою отримання прибутку. Проте, більшість власників бізнесу різних сфер економіки стверджують, що процес функціонування

компанії більше пов'язаний із нагальною необхідністю її виживання на ринку, наголошуючи, що «економічні труднощі і невизначеність майбутнього не дозволяють здійснювати довгостроковий прогноз розвитку підприємства та формування моделі його функціонування» [2].

Головною особливістю управління компанією за сучасних умов є те, що ефективна система управління – це, перш за все, система, що здатна забезпечити швидку адаптацію компанії до зміни її бізнес-середовища за умов максимально можливого врахування запитів і задоволення потреб потенційних споживачів. Отримання прибутку має розглядатися виключно як результат ефективного функціонування такої управлінської системи.

Діяльність кожного суб'єкта ведення бізнесу здійснюється в умовах невизначеності та ризику і залежить від впливу як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Зміни у зовнішньому середовищі носять непередбачуваний або недостатньо прогнозований характер. Така ситуація змушує компанії приймати рішення, які могли б зменшити негативний вплив факторів зовнішнього середовища на результати її діяльності підприємства [3].

На сьогоднішній день, стан розвитку економіки характеризується необхідністю дослідження системи управління суб'єктами ведення бізнесу.

Важливою умовою ефективного функціонування будь-якої компанії та основою її стабільного розвитку в конкурентному середовищі є забезпечення високого рівня її ефективності.

Стабільне функціонування, зростання економічного потенціалу компанії в умовах нестабільної економіки залежить від наявності надійної системи управління. При цьому, важливим етапом в формуванні перспективних шляхів розвитку та ефективному управлінні, яке дозволяє зменшити негативний вплив нестабільного макросередовища, є комплексна оцінка рівня розвитку та визначення рівня надійності та ефективності системи управління [4, с. 56]. Це пов'язано з тим, що у ринкових умовах компанія самостійно має розробляти стратегію своєї діяльності та розвитку, знаходити необхідні для її реалізації ресурси, що вимагає значного розширення сфери управління, зростання відповідальності управлінців за результати діяльності компанії, за якість і своєчасність ухвалення необхідних рішень. Таким чином, стратегія організації – це вказівка про те, як перевести компанію зі стану у якому вона знаходиться зараз, в бажаний стан; це засіб, досягнення бажаних результатів.

Стратегія необхідна як всій компанії в цілому, так і окремим її сполучним ланкам – наукові дослідження, продаж, маркетинг, фінанси, трудові ресурси та інше. Спільна стратегія компанії виходить споконвічно з моделі поведінки фірми і запропонованих менеджерами нових ідей. При формуванні стратегії з багатьох здійсненних варіантів менеджер, виступаючи як індикатор, певним чином реагуючий на зміни на ринку, вишукує нові можливості і є свого роду синтезатором різних плинів і підходів, узятих у різний час і в різних підрозділах компанії.

Однак, висвітлюючи процес розробки стратегії, необхідно виявити грані управлінського плану зростання підприємства, тобто визначити ті дії, що визначають позиції компанії на ринку і створюють основу для успіху в майбутньому. Стратегія організації має бути динамічною, та розвиватися відповідно до змін у зовнішньому оточенні. Процес розробки стратегії має чуттєвий і часто непередбачений характер конкуренції, багатообіцяючі злети і падіння цін, перестановки серед основних промислових конкурентів, нове регулювання, зниження чи розширення торгових бар'єрів і нескінченне число інших подій, що можуть сприяти відсутності дієвості стратегії управління.

Стратегія компанії завжди повинна сполучити в собі заплановану і продуману лінію поводження, а також можливість пристосування до мінливих умов зовнішнього середовища та реагування на зміни умов діяльності ринку. Стратегічне планування забезпечує основу для всіх управлінських рішень, функції організації, мотивації і контролю, орієнтовані на розробку стратегічних планів. Процес стратегічного планування забезпечує основу для управління членами організації.

Стратегічне планування має на меті довгострокове забезпечення результативності діяльності підприємства і освоєння його нових можливостей. Для цього необхідно, перш за все,

найбільш повно враховувати зміни в навколишньому середовищі, які являють собою потенційні загрози і майбутні можливості для підприємства. Потрібно передбачити непідконтрольні сили, критичні тенденції з боку оточення та обмежити їх можливий вплив на підприємство. Процес стратегічного планування потребує як формальних, так і неформальних процедур його реалізації. Щоб розібратися і правильно оцінити взаємозв'язок, взаємодію і взаємообумовленість усіх підрозділів організації, видів її діяльності і достатньо складну систему планів, процес планування потрібно організувати і формалізувати.

Процес планування стратегії зустрічає ряд складнощів при його освоєнні. Основна складність пов'язана з тим, що процес прийняття попередніх рішень знаходиться в залежності від структури повноважень в організації. Нова стратегія, як правило, руйнує сформований в організації тип взаємовідносин і може ввійти в суперечність із політикою керівництва. Природна реакція на це – боротьба проти будь-яких нововведень, що порушують традиційні взаємовідносини і структуру повноважень. Інша істотна проблема полягає в тому, що впровадження стратегічного планування призводить до конфлікту між колишніми видами діяльності, що забезпечують одержання прибутку і новими. У організаціях на перших стадіях упровадження стратегічного планування немає ні відповідної мотивації, ні схильності мислити стратегічно.

Побудована за таким алгоритмом модель дозволить підприємству сформувати успішний механізм його діяльності. При цьому необхідно забезпечити життєздатність бізнес-моделі, в поєднання внутрішніх факторів та адаптацію до мінливих умов навколишнього середовища. Вирішення цього завдання є можливим за умови застосування кібернетичних законів в управлінні організацією, які передбачають здатність організації до "навчання" на основі досвіду та можливість пристосування до економічного, соціального, політичного, екологічного та іншого оточення. Заходи щодо вдосконалення управління підприємством дозволять значно скоротити апарат управління шляхом поліпшення його організаційної структури, визначити відповідальність працівників, чітко визначити організаційну та виробничу структуру підприємства.

Основними напрямами удосконалення системи управління підприємством є:

–перегляд та зміна організаційної структури управління підприємством;

–оптимізація організації менеджменту і бізнес-процесів через поліпшення системи планування, обліку і контролю за основними показниками діяльності підприємства;

–удосконалення управління виробничими ресурсами і запасами;

–підвищення ефективності управління інноваційними процесами на підприємстві, поліпшення якості продукції.

Беручи до уваги велику кількість шляхів вдосконалення управлінської системи українських підприємств, існує ряд перешкод, що заважають їх впровадженню в діяльність суб'єктів підприємницької діяльності, таких як:

–складність одержати високо кваліфіковану допомогу і консультації, та висока вартість таких послуг;

–недостатність фінансових можливостей для формування якісного управлінського потенціалу;

–низький рівень розвитку фінансового ринку;

–невисокий рівень підготовки персоналу;

–неготовність персоналу та керівництва до змін;

–високий рівень бюрократичних процедур;

–складність отримання інформації про нововведення у сфері управління.

Оскільки в даний період економічної кризи підприємства знаходяться в стані постійної конкурентної боротьби, тому для отримання максимального прибутку вони повинні постійно відслідковувати напрямки удосконалення системи управління підприємством.

Отже, метою вдосконалення та створення й ефективного функціонування сучасної системи управління підприємством потрібно застосовувати сучасні засоби і методи керування в межах обраної концепції управління, зосередитись на цілях розвитку і порядку удосконалення

комплексної системи управління підприємством і його складовими частинами для забезпечення прийняття ефективних рішень, а також організаційних, кадрових і технічних рішень; удосконалювати організаційну структуру підприємства; покращення інформаційної системи управління підприємством, для можливості швидкого доведення рішень до виконання; використовувати світовий досвід, а також шукати шляхи співпраці всередині країни з іноземними партнерами для забезпечення необхідного рівня якості розвитку системи управління на підприємстві.

Загальне дослідження тенденцій розвитку менеджменту та управлінських технологій свідчить про наявність двох головних тенденцій: зосередженості на дослідженнях кадрових ресурсів, кадрового потенціалу як основного управлінського ресурсу, що розглядається та досліджується значно ширше ніж техніко-технологічний чи матеріально-технологічний; спрямування на вирішення конкретних практичних завдань.

Перш за все, ефективність функціонування системи управління персоналом повинна визначатися її внеском в досягнення організаційних цілей. До показників для оцінки організаційної ефективності управління персоналом підприємства належать: плинність кадрів, співвідношення чисельності управлінського апарату і інших категорій працівників, надійність роботи персоналу, рівномірність завантаження, рівень трудової дисципліни, задоволеність працівника, кількість конфліктів, скарг, нещасних випадків та ін. Наведений склад показників дозволяє оцінити такі основні параметри організації роботи персоналу підприємства, як: економічність, надійність, рівномірність і якість. Щоб підприємство ефективно працювало, важливо враховувати кожен із зазначених компонентів, по кожному з них повинна досягатися певна мета, що дозволяє судити про організаційний порядок у підприємстві й стан організаційної культури.

**Висновки.** Отже, в науковій літературі вчені виділяють багато різноманітних форм і методів управління персоналом. Проте на практиці не можна обмежуватись лише одним із них. Система управління буде ефективною лише у тому випадку, якщо вона буде охоплювати декілька різних форм і методів управління із врахуванням особливостей діяльності підприємства, організації виробництва і праці, умов праці, структури та особливостей трудового колективу, потреб працівників, корпоративної культури, ситуації на ринку праці та економічної ситуації в країні.

Успішність управління персоналом визначається ефективністю використання трудових ресурсів для реалізації поставлених перед ними цілей, комплексним баченням проблем і цілісним підходом до людських ресурсів у взаємозв'язку зі стратегічними установками підприємства. Таким чином, в рамках стратегічного управління виникає нагальна потреба в зміні функціональної моделі управління персоналом на підприємстві на підставі власної організаційної філософії, яка ґрунтується на власному досвіді роботи зі своїми працівниками й використанні практики провідних вітчизняних та світових компаній.

***Література:***

1. Воронкова В., Череп А., Череп О. Вплив глобальних трендів діджиталізації на сучасний економічний розвиток: нові можливості та виклики. Humanities Studies. 2023. № 17 (94). С. 200–208.

2. Федотова Ю. В. Смарт-економіка: характерні риси та еволюція. Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти: збірник наукових праць: матеріали міжнародної науково-практичної конференції: «Духовно-моральнісні основи та відповідальність особистості у долі людської цивілізації» (16.11.2016 р.). Харків : НТУ "ХПІ". 2016. Т. 1. № 47 (51). С. 195–200.

3. Apostol D., Balaceanu C, Constantinescu E. Smart-economy concept – facts and perspectives. HOLISTICA Journal of Business and Public Administration. 2015. № 6 (3). P. 67–77.

4. Bulkot O. Formation of Ukraine's smart economy in the Context of Global Challenges. Futurity Economics & Law. 2021. № 1 (1). P. 11–23.

5. Сунцова О. Економетрична та цифрова трансформація бізнесу в концепціях індустрія 4.0 та 5.0. Фінан-сово-кредитні системи: перспективи розвитку. 2022. № 2 (5). С. 36–47.

6. Уголькова О.З. Цифровий маркетинг і соціальні мережі. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку.* 2021. № 3 (1). URL: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/jun/23786/menedzhment121-148-154.pdf.

7. Бочко О.Ю., Гладинець В.І. Вплив коронавірусу на інтернет-ринок в період COVID-19. Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики: збірник тез доповідей ІІІ Міжнародної науково-практичної конференції (м. Мукачево, 6-7 квітня 2021 р.). Мукачево: МДУ, 2021. 233 с. С.12-13.

8. Шпак Н.О., Грабович І.В., Срока В.О. Цифровий та інтернет-маркетинг: співвідношення понять. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія "Проблеми економіки та управління".* № 1 (9) 2022 р. С. 143-156.

9. Caragliu A., Nijkamp P. The impact of regional absorptive capacity on spatial knowledge spillovers: the Cohen and Levinthal model revisited. Applied Economics. 2012. № 44 (11). P. 1363–1374.

10. Environmental Protection Agency. Framework for creating a smart growth. Economic development strategy. URL: https://www.epa.gov/

***References:***

1. Voronkova V., Cherep A., Cherep O. (2023) Vplyv hlobalnykh trendiv didzhytalizatsii na suchasnyi ekonomich-nyi rozvytok: novi mozhlyvosti ta vyklyky [The impact of global digitization trends on modern economic development: new opportunities and challenges]. Humanities Studies, no. 17 (94), pp. 200–208.

2. Fedotova Yu. V. (2016) Smart-ekonomika: kharakterni rysy ta evoliutsiia [Smart economy: characteristic features and evolution]. Problemy ta perspektyvy formuvannia natsionalnoi humanitarno-tekhnichnoi elity: zbirnyk naukovykh prats: materialy mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii: «Dukhovno-moralnisni osnovy ta vidpovidalnist osobystosti u doli liudskoi tsyvilizatsii» (16.11.2016 r.). Kharkiv: NTU «KhPI». T. 1, no. 47 (51), pp. 195–200.

3. Apostol D., Balaceanu C, Constantinescu E. (2015) Smart-economy concept – facts and perspectives. HOLISTICA Journal of Business and Public Administration, no. 6 (3), pp. 67–77.

4. Bulkot O. (2021) Formation of Ukraine's smart economy in the Context of Global Challenges. Futurity Economics & Law, no. 1 (1), pp. 11–23.

5. Suntsova O. (2022) Ekonometrychna ta tsyfrova transformatsiia biznesu v kontseptsiiakh industriia 4.0 ta 5.0 [Econometric and digital transformation of business in the concepts of Industry 4.0 and 5.0]. Finansovo-kredytni systemy: perspektyvy rozvytku, no. 2 (5), pp. 36–47.

6. Uholkova O. Z. (2021) Tsyfrovyy marketynh i sotsial′ni merezhi [Digital marketing and social networks]. *Menedzhment ta pidpryyemnytstvo v Ukrayini: etapy stanovlennya i problemy rozvytku.* 3 (1). Available at: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/jun/23786/menedzhment121-148-154.pdf (in Ukrainian)

7. Bochko O. Y., Hladynets V. I. (2021). The impact of the coronavirus on the Internet market during the period of COVID-19. Upravlinnia sotsial'no-ekonomichnymy transformatsiiamy hospodarskykh protsesiv: realii i vyklyky [Management of socio-economic transformations of economic processes: realities and challenges]: Zbirnyk tez dopovidei III Mizhnarodnoi naukovopraktychnoi konferentsii [Conference Proceedings of the International Economic Conference] (Mukachevo, April 6-7, 2021.). Mukachevo: MSU. Pp. 12-13. (in Ukrainian).

8. Shpak N. O., Grabovych I. V., Sroka V. (2022). Digital and Internet marketing: relationship of concepts. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika". Seriia "Problemy ekonomiky ta upravlinnia"*. 1 (9). Pp. 143-156. (in Ukrainian)

9. Caragliu A., Nijkamp P. (2012) The impact of regional absorptive capacity on spatial knowledge spillovers: the Cohen and Levinthal model revisited. Applied Economics, no.44 (11), pp. 1363–1374.

10. Environmental Protection Agency. Framework for creating a smart growth. Economic development strategy. Available at: https://www.epa.gov/

*УДК 35.08*

*https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-5(5)-515-522*

**Молибога Руслан Миколайович** докторант Інституту держави і права імені В. М. Корецького НАН України, https://orcid.org/0009-0007-2950-5984

## СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИМИ РИЗИКАМИ

**Анотація.** В даний час слід зазначити закономірні проблеми, які виявляються в низькому якості транспортно-логістичного забезпечення, кадровому та технічному забезпеченні логістики в межах країни, неузгодженості дій між логістичними операторами, що у свою чергу підвищує вартість та збільшує тривалість логістичного обслуговування. Водночас, в умовах війни є ризики щодо швидкості та якості транспортно-логістичних систем. На сьогодні транспортно-логістична система – є важливим пріоритетом забезпечення національної безпеки України, адже завдяки цій системі не лише здійснюються зовнішньоекономічні відносини, розвивається український бізнес, покращується інвестиційний клімат країни, а і отримуються стратегічні для нашої країни ресурси в умовах війни та воєнного часу.

Обґрунтовано, що системний підхід до управління транспортно-логістичними ризиками базується на тому, що всі сторони діяльності системи (виробнича, фінансова, соціальна тощо) пов'язані одна з одною. Тому зміна в одній з них неминуче зумовлює зміни у всій організації транспортно-логістичного управління. При системному підході в управлінні транспортно-логістичною системою повинні розглядатися у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем, у якому вона функціонує. Розгляд окремих видів транспортно-логістичних ризиків допомагає розділити ризики на системні, що залежать від економічного розвитку країни, політичної ситуації, кон'юнктури ринків та несистемні ризики, що визначаються ходом розвитку господарської діяльності певного підприємства, яке займається наданням транспортно-логістичних послуг.

Ризики у транспортно-логістичній сфері - відхилення від встановлених цілей, очікуваних результатів, внаслідок порушення динамічної стійкості системи транспортно-логістичної системи задля досягнення оптимального ефекту.

Для держави та підприємств важливим є безпека для транспортно-логістичної системи – яка має забезпечуватися системою заходів, спрямованих на розробку безпечних шляхів перевезення та транспортування, безпечного середовища та можливості перебувати в безпечних захищених сховищах при обстрілах, безпека складських приміщень, безпека перетину кордонів тощо.

Зазначено, що на сьогодні виникла потреба у формуванні з урахуванням інтересів бізнесу Концепції розвитку та забезпечення безпеки у транспортно-логістичній сфері України.

**Ключові слова:** державне регулювання, транспортно-логістична сфера, ризики, системний аналіз ризиків у транспортно-логістичній сфері, ризики у транспортно-логістичній сфері, національна безпека, цілі сталого розвитку.

**Molyboha Ruslan** Doctoral student of the Institute of State and Law named after V. M. Koretsky National Academy of Sciences of Ukraine, https://orcid.org/0009-0007-2950-5984

## SYSTEMIC APPROACH TO TRANSPORT AND LOGISTICS RISKS MANAGEMENT

**Abstract.** Natural problems that manifest themselves in the low quality of transport and logistics support, personnel and technical support of logistics within the country, incoordination of

actions between logistics operators, in turn increase the cost and increase the duration of logistics services. In war conditions, there are risks regarding the speed and quality of transport and logistics systems. The transport and logistics system is an important priority for ensuring the national security of Ukraine, because thanks to this system, not only foreign economic relations are carried out, Ukrainian business develops, the country's investment climate improves, but also strategic resources for our country are obtained in war and wartime conditions.

A systemic approach to transport and logistics risk management is based on the fact that all aspects of the system's activities (production, financial, social, etc.) are interconnected. Therefore, a change in one of them inevitably leads to changes in the entire organization of transport and logistics management. With a systemic approach to managing the transport and logistics system, they should be considered in relation to the external environment in which it operates. Consideration of individual types of transport and logistics risks helps to divide risks into systemic risks that depend on the economic development of the country, the political situation, market conditions, and non-systemic risks that are determined by the course of development of the economic activity of a particular enterprise engaged in the provision of transport and logistics services.

Risks in the transport and logistics sector - deviations from established goals, expected results, as a result of a violation of the dynamic stability of the transport and logistics system in order to achieve the optimal effect.

For the state and enterprises, security for the transport and logistics system is important - which should be ensured by a system of measures aimed at developing safe routes of transportation and transportation, a safe environment and the ability to stay in safe protected storage facilities during shelling, the safety of warehouses, the safety of border crossings, etc.

The author substantiates that there is a need to form, taking into account the interests of business, the Concept of Development and Security in the Transport and Logistics Sector of Ukraine today.

**Keywords:** state regulation, transport and logistics sector, risks, systemic analysis of risks in the transport and logistics sector, risks in the transport and logistics sector, national security, sustainable development goals.

**Постановка проблеми.** В даний час слід зазначити закономірні проблеми, які виявляються в низькому якості транспортно-логістичного забезпечення, кадровому та технічному забезпеченні логістики в межах країни, неузгодженості дій між логістичними операторами, що у свою чергу підвищує вартість та збільшує тривалість логістичного обслуговування. Водночас, в умовах війни є ризики щодо швидкості та якості транспортно-логістичних систем. На сьогодні транспортно-логістична система – є важливим пріоритетом забезпечення національної безпеки України, адже завдяки цій системі не лише здійснюються зовнішньоекономічні відносини, розвивається український бізнес, покращується інвестиційний клімат країни, а й отримуються стратегічні для нашої країни ресурси в умовах війни та воєнного часу.

Подібного роду ризики знижують ефективність транспортно-логістичної системи та призводять до депресивності економічного розвитку. Можна з упевненістю констатувати, що для транспортно-логістичної системи необхідна політика збалансованого управління, яка могла б відповідати трендам розвитку територій та міжнародній економіці.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження питання щодо розвитку транспортно-логістичної системи, державної підтримки транспортно-логістичних компаній, запровадження інновацій у транспортно-логістичну галузь, виокремлення ризиків та небезпек у транспортно-логістичній сфері знайшли своє відображення в багатьох публікаціях вітчизняних та зарубіжних економістів, фінансистів, соціологів. Однак, в публічному управління цей аспект розкрито несистемно.

Так, серед тих, хто досліджує дане питання такі науковці як: Ю. Бекетов, А. Близнюк, Т. Габріелова, Л. Демидчук, А. Ковалік, О. Ковбаса, О. Криворучко, О. Лебединська, С. Литвиненко,

В. Марченко, І. Москвіченко, Г. Нестеренко, А. Овчаренко, І. Пальчик, Н. Попова, В. Пугачова, Н. Резнік, В. Стаднік, Л. Харчевнікова, В.Шинкаренко, В. Шутюк, П. Яновський та ін.

**Мета дослідження** є обґрунтування запровадження системного підходу до управління транспортно-логістичними ризиками.

**Виклад основного матеріалу.** Сфера політики та економіки тісно пов'язані та здійснюють взаємний вплив одна на одну. Так, наприклад, рівень економічного розвитку та стабільності впливає на легітимність влади, а непослідовні рішення урядових структур, збільшення податків, погіршення інвестиційного клімату, викликані політичними рішеннями, впливають на економіку.

Ця тема є актуальною у зв'язку зі складною політичною ситуацією. При аналізі навколишнього середовища організації ми завжди розглядаємо політичну сферу, тому необхідно вивчити сучасний стан політики та її вплив на економіку, зокрема на ринок транспортно-логістичних послуг, а також позначити ризики та можливості, які вона тягне, та способи їх вирішення.

Державний устрій та державна політика, як внутрішня, так і зовнішня, впливає на ділову активність суб'єктів підприємництва, надаючи можливості або створюючи проблеми розвитку. Рівень надходження інвестицій та інших матеріальних ресурсів перебуває у тісному взаємозв'язку з політичною стабільністю суспільства. Також, безумовно, внутрішня політика держави щодо бізнесу, яка виражається в пільгах та митах, створює умови для розвитку або ж, навпаки, витісняє організації з ринку. У цьому ж ключі діють групи інтересів, тобто групи лобіювання. Економічні питання у міжнародних відносинах не можуть розглядатися поза політичним контекстом, а також при аналізі тенденцій економічного розвитку не вдасться уникнути структурно-функціонального зв'язку політичної та економічної сфер.

В даний час системний підхід використовується для дослідження об'єкта з різних сторін, комплексно, а найпоширенішим напрямом системних досліджень вважається системний аналіз, що вивчає об'єкт як єдине ціле. Системний підхід виник, з одного боку, в результаті узагальнення практики фахівців з дослідження операцій, а з іншого - внаслідок вдосконалення загальної теорії систем, теорії автоматичного регулювання та управління, і є методологією вирішення складних завдань і проблем, засновану на концепціях, розроблених в рамках теорії систем.

При дослідженні різних організаційних систем та прийняття правильного управлінського рішення необхідно творчо підходити до цього процесу. Процес пошуку, прийняття та реалізації рішень різноманітних, складних, заплутаних проблем є творчий процес, який вносить зміни до навколишнього середовища, при цьому необхідно думати системно. Для цього необхідно:

- виділити систему з оточення, тобто виділити просторово-тимчасову кордон, що відокремлює систему із середовища;
- виділити в системі, що «зберігається» та «змінюється» (або «загальне» і «приватне», або «інваріантні системи» та «приватні системи»);
- встановити зв'язки між ними;
- визначити правила стійкого руху системи;
- розглянути всі можливі траєкторії руху системи;
- вибрати оптимальні риси, які зберігають розвиток системи загалом.

Працюючи системно, упорядковано та взаємопов'язано, можна отримати позитивні результати у своїй роботі. Системний підхід до управління транспортно-логістичними ризиками базується на тому, що всі сторони діяльності системи (виробнича, фінансова, соціальна тощо) пов'язані одна з одною. Тому зміна в одній з них неминуче зумовлює зміни у всій організації транспортно-логістичного управління. При системному підході в управлінні транспортно-логістичною системою повинні розглядатися у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем, у якому вона функціонує.

Системний підхід допомагає виробити правильне мислення про процес управління. Керівник будь-якого рівня повинен мислити відповідно до системного підходу, оскільки при

вивченні системного підходу прищеплюється таке мислення, яке, з одного боку, допомагає усунути зайву складність, а з іншого боку, допомагає керівнику зрозуміти суть складних, а часто нестандартних, питань та приймати рішення, що ґрунтуються на точному поданні навколишнього середовища [1].

Будь-яка система піддається ризикам, і системний підхід до управління дозволить знизити рівень економічних, зовнішніх, політичних, кадрових ризиків, тобто знизити ймовірність непередбачених матеріальних та фінансових втрат у господарській діяльності системи. Розгляд окремих видів транспортно-логістичних ризиків допомагає розділити ризики на системні, що залежать від економічного розвитку країни, політичної ситуації, кон'юнктури ринків та несистемні ризики, що визначаються ходом розвитку господарської діяльності певного підприємства, яке займається наданням транспортно-логістичних послуг.

Тому системність дозволяє відокремити фінансові зони ризику:

1) безризикова зона ризику, через яку фінансові втрати не прогнозуються;

2) зона з допустимим рівнем ризику передбачає можливість втрати фінансових активів у розмірі розрахункової суми прибутку;

4) у зоні з критичним рівнем фінансових втрат збиток системи обчислюється сумою понесених витрат обігу;

5) зона із катастрофічним рівнем економічного ризику, що приводить систему до банкрутства [1; 2].

При дослідженні системи необхідно структурувати завдання та окреслити межі системи. Крім того, не менш важливо враховувати, що системи, з якими доводиться мати справу управлінцю в ході своєї діяльності, є елементом великих систем, можливо, що охоплюють всю галузь або кілька, іноді багато компаній і галузей, або навіть суспільство в цілому. Під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів ці системи постійно змінюються: вони створюються, експлуатуються, реорганізуються та ліквідуються. Для розуміння того, що системний підхід допомагає більш ефективно досягати цілей транспортно-логістичної сфери, керівник повинен визначити поняття системи як сукупності взаємозалежних елементів, що утворюють єдине ціле.

У системі ризик-менеджменту, аналізуючи системний характер управління, керівники підприємств розробляють комплекс заходів для оцінки ступеня господарських ризиків, зокрема: систему профілактики ризиків, що включає уникнення економічних ризиків, мінімізацію, диверсифікацію та обмеження підприємницьких ризиків, а також зовнішнє та внутрішнє їхнє страхування.

Розглядаючи транспортно-логістичну сферу як систему, ефективний управлінець збереже економічні зиски цієї сфери та покращить діяльність, хоча найчастіше управлінські рішення доводиться приймати в умовах ризику та невизначеності, і не дозволить «нульового» рівня рентабельності.

Однією з важливих особливостей системного аналізу, що відрізняє його від інших напрямів системних досліджень, є розробка та використання засобів, що полегшують формування та порівняльний аналіз цілей та функцій систем управління. Спочатку методики формування та дослідження структур цілей базувалися на збиранні та узагальненні досвіду фахівців, які накопичують цей досвід на конкретних прикладах. Однак у цьому випадку неможливо врахувати повноту даних [3].

Логістика та управління ланцюгами постачання, як будь-яка інша діяльність в економічній сфері пов'язана з певними ризиками. Ризик визначається як діяльність, пов'язана з подоланням невизначеності у ситуації неминучого вибору, в процесі якої є можливість кількісно та якісно оцінити ймовірність досягнення передбачуваного результату, невдачі та відхилення від мети.

Управлінцям у транспортно-логістичній сфері необхідно вміти виявляти ризики, оцінювати їх, враховуючи вплив факторів ризику на результати діяльності транспортно-логістичної сфери, приймати рішення щодо управління ризиками. Управління ризиками досить проблематичний процес, оскільки їх запобігання залежить як від виробника продукції (товарів

чи послуг). Як історична категорія, ризик є усвідомлена людиною можлива небезпека. Це свідчить, що ризик історично пов'язані з усім ходом у суспільному розвиткові.

На сьогодні державне регулювання транспортно-логістичної сфери здійснюють Міністерство розвитку громад та територій України, Міністерство економіки України. Водночас, існує проблема щодо формування безпекового середовища у транспортно-логістичній сфері, ефективному розвитку транспортно-логістичної сфери, формуванні прозорих умов для бізнесу у транспортно-логістичній сфері, формуванні механізмів державно-приватного партнерства з метою мінімізації ризиків та небезпек в умовах війни тощо.

Але керувати ризиком можна за допомогою різних методів, що дозволяють певною мірою прогнозувати настання ризикової події та вживати заходів щодо зниження ризику. Проблема управління ризиками, подолання невизначеності існує у всіх секторах економіки, зокрема й у логістиці, і це пояснює її постійну актуальність. Будь-який суб'єкт господарювання може зіткнутися з незвичайними або нестандартними ситуаціями, незапланованими або непередбаченими подіями, на які необхідно своєчасно реагувати.

Будь-яка транспортно-логістична система схильна до ризику. Ідентифікація та мінімізація транспортно-логістичних ризиків необхідна умова для успішної роботи транспортної галузі держави, а в умовах глобалізації необхідно міжнародним компаніям шукати оптимальні шляхи доставки вантажів через кордони держав. У сучасних умовах виходять на перший план поняття: міжнародна логістика та митна логістика Головною особливістю міжнародної логістики є той факт, що виробник та споживач товару знаходяться у різних державах, і в процесі доставки товарів споживачеві необхідно подолати державні кордони та митниці. Митна логістика виникає там, де формуються глобальні макрологістичні системи зовнішньоторговельного обороту, тобто коли митні органи стають ланками логістичних кіл. У митній справі цілі логістики безпосередньо пов'язані з регулюванням зовнішньоторговельної діяльності, тобто переміщенням товарів та транспортних засобів через митний кордон. Ці процеси пов'язані з ризиками, що виникають на етапі перетину вантажем кордону держави та подальшими процесами, пов'язаними з діяльністю митниці [3].

У роботах, присвячених дослідженню ризиків, у тому числі в транспортно-логістичних системах та ланцюгах постачання, наводяться різні підходи до поняття ризику [4].

1. Ризик розглядається як можливість часткового чи повного неотримання доходу при настанні деяких небажаних подій чи можливість постраждати від будь-якої форми збитку чи шкоди.

2. Ризик ототожнюється з розрахунковими статистичними величинами, такими як можливість отримання збитків.

3. Ризик – це відхилення від очікуваного перебігу подій.

4. Ризик - це спосіб дій у неясній, невизначеній ситуації або ситуативна характеристика діяльності, яка полягає в невизначеності її результату та можливих несприятливих наслідках у разі неуспіху.

5. Ризик - це результат відхилень дійсних даних від оцінки сьогоднішнього стану та майбутнього розвитку, причому відхилення можуть бути позитивними та негативними.

6. Ризик - це ситуація або подія, настання якої може призвести до негативних (збитків, втрат) або позитивних (додатковий дохід) відхилень. При цьому ймовірність або небезпека ризику є параметрами, оцінка яких дозволяє визначити значущість ризику.

Багато дослідників ототожнюють термін ризик з невизначеністю [4], вважаючи, що невизначеність включає мінливість і ймовірність виникнення самих ризиків. Звичайно, невизначеність є критичною для будь-якого проекту, впливаючи на досягнення цілей за часом та витратами. Однак невизначеність є зовнішньою умовою, що впливає на значення параметрів ризику, таких як ймовірність, небезпека та ін.

Таким чином, визначення ризику як події чи явища не є достатнім, необхідно розглядати невизначеність та непередбачуваність, пов'язані з майбутніми умовами функціонування транспортно-логістичної системи.

Дослідники з теорії ризиків [1; 4-5] визначили такі джерела невизначеності:
- менеджмент в недостатній мірі володіє інформацією про локальні ресурси та умови;
- відсутність повної специфікації до роботи у транспортно-логістичній системі;
- відсутність уніфікації матеріалів, робіт та команд щодо часу та місця;
- непередбачуваність навколишнього середовища;
- ризики, пов'язані з кадровим забезпеченням транспортно-логістичної системи;
- ризики, пов'язані з законодавчих регулюванням транспортно-логістичної системи;
- ризики, пов'язані з воєнними діями (які відбуваються в Україні постійно).

Невизначеність є наслідком мінливості зовнішніх та внутрішніх умов та відсутності даних. У зв'язку з цим виділяє такі види невизначеності:
- невизначеність, пов'язана з оцінками реалізації проекту у транспортно-логістичній сфері;
- невизначеність щодо маркетингу та логістики;
- невизначеність щодо цілей та пріоритетів;
- невизначеність у відносинах між учасниками проекту [4].

Отже, ризики у транспортно-логістичній сфері - відхилення від встановлених цілей, очікуваних результатів, внаслідок порушення динамічної стійкості системи транспортно-логістичної системи задля досягнення оптимального економічного ефекту.

Для держави та підприємств важливим є безпека для транспортно-логістичної системи – яка має забезпечуватися системою заходів, спрямованих на розробку безпечних шляхів перевезення та транспортування, безпечного середовища та можливості при обстрілах перебувати в безпечних захищених сховищах, безпека складських приміщень, безпека перетину кордонів тощо.

Системний підхід передбачає пошук причин ризикових ситуацій, насамперед у зовнішньому середовищі. До зовнішніх факторів, що сприяють виникненню ризикових ситуацій, можна віднести:
- воєнні дії;
- несприятлива політична ситуація, особливо в інших країнах, куди потрапляють вантажі;
- недосконаліть законодавства, зокрема відсутність концепції розвитку безпекового середовища для транспортно-логістичної галузі, удосконалення процесів у транспортно-логістичній галузі;
- суперечливість макроекономічних процесів;
- політична нестабільність в нашій країні;
- ненадійність контрагентів (партнерів, банків);
- невизначеність попиту;
- форс-мажорні обставини;
- агресивність конкурентів;
- відсутність безпекових умов перевезення та формування безпекового транспортно-логістичного середовища.

Слід зазначити, що на сьогодні транспортно-логістична сфера є небезпечною сферою як для державних, так і для приватних підприємств, існує проблеми простою від причин, які не залежать від перевізників, ризики втрати вантажу, ризики втрати здоров'я та життя перевізників та ін. На сьогодні транспортно-логістична система України повністю трансформувалася відповідно до вимог сьогодення, вона втратила можливості перевезення за допомогою повітряного транспорту, разом з тим збільшилися перевезення наземним та водним транспортом. Таким чином, це також слід враховувати при вирішенні питання виокремлення ризиків у транспортно-логістичній сфері.

Окремо слід звернути увагу на ESG-ризики (environmental, social, ризики governance) у транспортно-логістичній сфері.

Впровадження концепції сталого розвитку у переважній більшості випадків тривалий час було переважно прерогативою великих корпорацій, які мають достатні ресурси. Згодом

принципи сталого розвитку вийшли за межі корпоративної форми власності та стали вирішальним чином впливати на розвиток територій на регіональному та національному рівнях [6]. Стійкий розвиток передбачає дотримання принципів ESG, які дозволяють враховувати вплив як фінансових, так і нефінансових чинників на розвиток компанії.

У загальному вигляді під ESG-ризиками (факторами) розуміються ризики, пов'язані з потенційним впливом зацікавлених сторін на поточне функціонування та перспективи розвитку компанії, а також ризики, які господарська діяльність компанії здійснює на її зацікавлені сторони та навколишнє природне середовище [6] : екологічні ризики (environmental), соціальні ризики (social), ризики управління (governance). В цілому існує два підходи для розуміння сутності ESG-ризиків: перший - виділення самостійного, окремого виду ESG-ризиків у всій сукупності ризиків транспортно-логістичної сфери, другий підхід розглядає ESG-ризики як деякі причини (чинники) ризику, які можуть призвести до виникнення ризикових подій.

Стійкий розвиток передбачає одночасне досягнення таких цілей як: економічне зростання, соціальна захищеність, зниження впливу негативних проявів глобального потепління та погіршення навколишнього середовища. У 2015 році Організацією Об'єднаних Націй було прийнято цілі сталого розвитку на період до 2030 року [7]. Багато хто з цілей сталого розвитку безпосередньо стосується транспортної сфери. Задля більшої досягнення цілей сталого розвитку під час здійснення економічної діяльності необхідно брати до уваги роль транспорту та особливості функціонування транспортно-технологічних систем, тобто ефективна робота транспортних систем базується на принципах екологічного спрямування.

У рамках концепції сталого розвитку виділяється поняття «стійкий транспорт», який відповідно до положень ООН належить до цілей «Гарне здоров'я та благополуччя», «Індустріалізація, інновації та інфраструктура», «Стійкі міста та населені пункти» [7]. Роль транспорту для сталого розвитку була вперше визнана за результатами проведення Конференції ООН з навколишнього середовища та розвитку у 1992 році, на якій у тому числі обговорювалися питання «поширення довіри до систем громадського транспорту з метою скорочення викидів від транспортних засобів, позбавлення від пробок і проблем із здоров'ям, викликаних забрудненим повітрям і газами» [7].

Протягом наступних 20 років транспорт стає базовим фактором зростання світового попиту на енергію в більшості країн, що розвиваються. У 2002 році за результатами Світового саміту зі сталого розвитку роль транспорту у сталому розвитку знову була зафіксована у документі, який називається «Йоганнесбурзький план виконання рішень» (JPOI) [6]. У цьому плані зафіксовано основні підходи до вироблення політики розвитку транспортних систем та послуг з метою сприяння сталому розвитку.

Для оцінки успішності роботи корпорацій над екологічними, соціальними та управлінськими аспектами своєї діяльності учасниками ринку виробляються спеціальні оціночні інструменти - ESG-критерії.

Управлінці у транспортно-логістичній сфері зазвичай звертають увагу більш ймовірні ризики (повсякденні), не беручи до уваги ризики, ймовірність настання яких дуже мала. Однак, як показує аналіз статистичних даних, в галузі найбільш ймовірних ризиків знаходяться ризики, пов'язані з середнім збитком, а до менш ймовірним відносяться ризики, пов'язані з дрібними збитками, або ризики, настання яких загрожує великими збитками. Виходить, що нехтувати такими ризиками необачно з боку як керівництва держави так і транспортно-логістичних компаній.

На сьогодні виникла потреба у формуванні системного підходу до аналізу ризиків у транспортно-логістичній сфері, запровадження посад як в органах державного управління, які регулюють транспортно-логістичну сферу, так і у великих транспортних компаніях ризик-менеджерів.

**Висновки.** У статті було показано, що існує чимало видів ризиків у транспортно-логістичній сфері, які можуть призвести до різних ступенів збитків. Абсолютно всі ризики важливі, і в жодному разі не можна на якісь ризики заплющувати очі. Несерйозне ставлення до них може привезти до серйозних наслідків, всі ризики обов'язково потрібно враховувати. Звичайно, це не так просто і займатися цим повинен фахівець у цій галузі. Саме тому на даному

етапі розвитку транспортно-логістичної сфери величезне значення набуває ризик-менеджменту. Багато ризиків з'явилися або посилилися в результаті дій самих приватних компаній з мінімізації витрат на логістику, внаслідок наполегливих старань підвищити продуктивність, позбутися ланцюжків-дублікатів і знизити витрати. Війна, політична нестабільність в інших країнах, знищення складів продукції внаслідок обстрілів, зменшення вантажних перевізників, погіршення економічного ведення бізнесу в Україні, як ніколи раніше, змусили керівництво держави задуматися про ризики в транспортно-логістичній сфері.

Крім того, на сьогодні виникла потреба у формуванні з урахуванням інтересів бізнесу Концепції розвитку та забезпечення безпеки у транспортно-логістичній сфері України. Адже транспортно-логістична сфера України є критично важливою галуззю в умовах війни та воєнного часу, яка забезпечує національну безпеку України.

***Література:***

1. Гришко В.В., Гунченко М. В. Системний аналіз ризиків у логістичній діяльності промислового підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2016. Вип. 17. С. 54–58. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2016_17_13

2. Кондратенко Н.О., Лобашов О.О. Інструменти управління та методи оцінки ризиків у логістичних системах. *Комунальне господарство міст.* 2015. № 102. С. 343–350.

3. Поліщук О.В., Щербина В. В. Теоретичні основи оцінки ризиків транспортно-логістичних компаній. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті.* 2016. Вип. 4. С. 32–41.

4. Цвігун Т.В. Поняття ризик: етимологія, еволюція поглядів. URL: http://www.nbuv.-gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2011_3.

5. Яременко О. Ф., Матюх С. А. Ризики логістичних систем. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2019. № 6. Том 1. С. 231-236.

6. ISO. Risk Management – Risk assessment techniques ISO 31010:2018. Switzerland: ISO, 2018. URL: https://www.iso.org/iso31000-risk-management.html

7. The Sustainable Development Agenda. URL: https://www.un.org/sustainabledevelopment/development-agenda

***References***

1. Hryshko, V.V. & Hunchenko, M. V. (2016), Systemnyi analiz ryzykiv u lohistychnii diialnosti promyslovoho pidpryiemstva [System analysis of risks in the logistics activities of an industrial enterprise]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriia: Ekonomika i menedzhment - Scientific Bulletin of the International Humanitarian University. Series: Economics and Management*, Vyp. 17, pp. 54–58. available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2016_17_13 [in Ukrainian].

2. Kondratenko, N.O. & Lobashov, O.O. (2015), Instrumenty upravlinnia ta metody otsinky ryzykiv u lohistychnykh systemakh [Management tools and methods of risk assessment in logistics systems]. *Komunalne hospodarstvo mist Municipal Utilities*, № 102, pp. 343–350 [in Ukrainian].

3. Polishchuk, O.V. & Shcherbyna, V. V. (2016), Teoretychni osnovy otsinky ryzykiv transportno-lohistychnykh kompanii [Theoretical foundations of risk assessment of transport and logistics companies]. *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti - Development of management methods and management in transport*, Vyp. 4, pp. 32–41 [in Ukrainian].

4. Tsvihun, T.V. (2011), Poniattia ryzyk: etymolohiia, evoliutsiia pohliadiv [The concept of risk: etymology, evolution of views]. available at: http://www.nbuv.-gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2011_3 [in Ukrainian].

5. Iaremenko O. F. & Matiukh S. A. (2019), Ryzyky lohistychnykh system [Risks of logistics systems]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu - Bulletin of Khmelnytsky National University*, № 6, Tom 1, pp. 231-236 [in Ukrainian].

6. ISO. Risk Management – Risk assessment techniques ISO 31010:2018. Switzerland: ISO, 2018. available at: https://www.iso.org/iso31000-risk-management.html [In English].

7. The Sustainable Development Agenda. available at: https://www.un.org/sustainabledevelopment/development-agenda [In English].

*УДК 342.9:004.8(477)*

*https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-5(5)-523-533*

**Нинюк Інна Іванівна** кандидат наук з державного управління, доцент кафедри політології та публічного управління, Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк, https://orcid.org/0000-0001-6544-2393

## ВИКЛИКИ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ УКРАЇНИ

**Анотація.** Стрімкий розвиток технологій штучного інтелекту (ШІ) та їх інтегрування в державне управління створює нові можливості для підвищення ефективності надання державних послуг і прийняття рішень. Водночас це ставить перед правовою системою України низку викликів, пов'язаних із забезпеченням прозорості, підзвітності, безпеки та захисту прав громадян. Відсутність комплексного законодавства, що регулює використання ШІ у сфері державного управління, породжує ризики неврегульованості, що може призвести до правових прогалин і зловживань. На цьому тлі дослідження питань правового регулювання ШІ є важливим кроком на шляху до створення сучасної та ефективної правової системи для підтримки технологічних інновацій у державних структурах.

Метою статті є виявлення ключових правових викликів, які супроводжують використання ШІ в державному управлінні України, а також розроблення рекомендацій для вдосконалення законодавчої бази з урахуванням міжнародного досвіду та специфіки українського правового середовища.

Для досягнення поставленої мети використано низку методів, зокрема порівняльний аналіз, який дозволив зіставити підходи до правового регулювання ШІ в різних країнах, а також системний підхід, що сприяв розгляду проблеми в комплексі. Також застосовано методи узагальнення та прогнозування для формування рекомендацій щодо адаптації міжнародних стандартів до умов України.

Для більш конкретного і практично спрямованого застосування результатів дослідження запропоновано низку рекомендацій для вдосконалення законодавчої бази України у сфері регулювання штучного інтелекту (ШІ). По-перше, на основі аналізу міжнародного досвіду в законодавчих практиках у таких країнах, як ЄС, США та Канада, планується адаптувати до українських умов підходи, що стосуються захисту даних, етики, підзвітності, а також прозорості державного управління з використанням ШІ. Зокрема, рекомендації зосереджуватимуться на розробленні нормативних вимог щодо етичного використання ШІ, захисту персональних даних громадян та забезпечення належної підзвітності державних органів, які впроваджують інтелектуальні системи.

Серед запропонованих практичних кроків передбачається створення чітких стандартів та інструкцій для державних установ щодо відповідального використання ШІ, розроблення механізмів контролю за етичністю алгоритмів, а також упровадження системи оцінювання ризиків і підзвітності в застосуванні автоматизованих рішень. Це дослідження враховує міжнародні стандарти, як-от Європейська хартія прав людини у сфері штучного інтелекту, Глобальні принципи Ініціативи етичного використання ШІ (OECD) та рекомендації Європейської Комісії з питань підзвітності державних органів. Інтегрування цих міжнародних підходів дозволить створити адаптовану правову модель для України, яка враховує національні реалії та сприяє сталому розвитку в умовах цифровізації.

Результати дослідження можуть бути використані як основа для формування національної стратегії регулювання штучного інтелекту в Україні з метою забезпечення його безпечного та ефективного застосування в державному управлінні.

**Ключові слова:** алгоритми прийняття рішень, персональні дані, кібербезпека, правові ризики, автоматизовані системи.

**Ninyuk Inna** PhD in Public Administration, Associate Professor, Department of Political Science and Public Administration, Lesya Ukrainka Volyn National University, Lutsk, https://orcid.org/0000-0001-6544-2393

## CHALLENGES OF LEGAL REGULATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN PUBLIC ADMINISTRATION OF UKRAINE

**Abstract.** The rapid development of artificial intelligence (AI) technologies and their integration into public administration creates new opportunities for improving the efficiency of public service delivery and decision-making. At the same time, this poses several challenges to the legal system of Ukraine in terms of ensuring transparency, accountability, security, and protection of citizens' rights. The absence of comprehensive legislation regulating the use of AI in public administration creates risks of unregulated activities, which may lead to legal gaps and abuses. Against this background, studying AI legal regulation is essential to creating a modern and effective legal system to support technological innovations in government agencies.

The purpose of the article is to identify the key legal challenges that accompany the use of AI in Ukraine's public administration and develop recommendations for improving the legislative framework, taking into account international experience and the specifics of the Ukrainian legal environment.

To achieve this goal, several methods were used, including comparative analysis, which allowed comparing approaches to legal regulation of AI in different countries, and a systematic approach, which facilitated comprehensive consideration of the problem. Generalisation and forecasting methods were also used to formulate recommendations for adapting international standards to Ukraine's conditions.

The author offers several recommendations for improving Ukraine's legislative framework in artificial intelligence (AI) regulation for a more specific and practically oriented application of the research results. Firstly, based on the analysis of international experience in legislative practices in countries such as the EU, the US and Canada, it is planned to adapt approaches related to data protection, ethics, accountability and transparency of public administration using AI to the Ukrainian context. In particular, the recommendations will focus on developing regulatory requirements for the ethical use of AI, protecting citizens' data, and ensuring proper accountability of public authorities who implement intelligent systems.

The proposed practical steps include creating clear standards and guidelines for government agencies on the responsible use of AI, developing mechanisms to monitor the ethics of algorithms, and introducing a risk assessment and accountability system for the use of automated solutions. This study considers international standards, such as the European Charter of Human Rights in the Field of Artificial Intelligence, the OECD's Global Principles for the Ethical Use of AI, and the European Commission's recommendations on public accountability. The integration of these international approaches will create an adapted legal model for Ukraine that considers national realities and promotes sustainable development in the context of digitalisation.

The study's results can be used as a basis for forming a national strategy for regulating artificial intelligence in Ukraine to ensure its safe and effective use in public administration.

**Keywords:** decision-making algorithms, personal data, cyber security, legal risks, automated systems.

**Постановка проблеми.** Технологічна парадигма цифрового розвитку суспільства формує нові запити та потреби, що ведуть до появи нових об’єктів регулювання, зокрема таких, як штучний інтелект (ШІ). Використання ШІ відкриває широкі можливості для оптимізації процесів державного управління, підвищення ефективності рішень та надання громадських послуг, особливо в контексті зміцнення обороноздатності та безпеки держави. Водночас упровадження ШІ в державне управління висуває нові вимоги до нормативно-правової системи, яка поки що не містить спеціальних законодавчих актів чи норм, які регулюють застосування ШІ в державному секторі.

Натепер в Україні немає чітких законодавчих положень, які регламентують правовий статус, сферу застосування, відповідальність та обмеження щодо використання штучного інтелекту. Відсутність конкретного правового регулювання створює ризики для прав громадян, зокрема щодо захисту персональних даних і забезпечення особистих свобод. Без належних механізмів контролю використання ШІ в державному секторі можуть виникати проблеми з неправомірним збором, зберіганням та обробленням конфіденційної інформації громадян. Крім того, відсутність чітких стандартів прозорості та відповідальності за ухвалення рішень за допомогою ШІ підриває права громадян на доступ до інформації та можливість оскарження автоматизованих рішень, що може негативно позначитися на їх правовій захищеності.

Також застосування ШІ в державному управлінні має значний вплив на обороноздатність і безпеку країни, адже технології можуть підвищити ефективність контролю, прогнозування та аналізу даних, що є критичними для захисту національних інтересів. Водночас відсутність регулювання створює ризики зловживання такими можливостями, що може призвести до витоку важливої інформації та підвищення загрози кібератак.

Центральним питанням є необхідність розроблення законодавчих основ для використання ШІ в державному управлінні, які б забезпечували правовий захист громадян, їхніх персональних даних, а також прозорість і підзвітність державних органів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз останніх досліджень і публікацій у сфері правового регулювання штучного інтелекту в державному управлінні демонструє щораз більшу увагу науковців і практиків до етичних, правових та інституційних аспектів цієї теми. Серед актуальних питань, порушених у працях дослідників, є питання відповідальності за дії штучного інтелекту, управління ризиками, етичні стандарти та прозорість алгоритмів.

Дослідження К. Токарєвої [1], О. Турути [2], Д. Позова [3], О. Тимошенко [4], О. Теличко [5], Ю. Муравської [6], С. Барбашин [7] розкривають особливості підходів до регулювання ШІ в Європейському Союзі, зокрема необхідність створення єдиного механізму, який би враховував права та свободи громадян. Вчені підкреслюють важливість інтеграції «європейських цінностей» у процес регулювання ШІ, що дозволяє розглянути європейський досвід як приклад для України. У рамках цієї статті результати дослідження є цінними, адже демонструють, як Європа намагається уникнути технологічних та етичних ризиків через запровадження комплексної системи законодавчого регулювання, що могло би стати основою для побудови аналогічної моделі в Україні.

Актуальні аспекти правового регулювання штучного інтелекту також розглядає О. Зозуляк, акцентуючи на питаннях підзвітності алгоритмів і викликах, пов'язаних із прозорістю державних рішень, що приймаються за допомогою ШІ. Автор підкреслює необхідність створення законодавчої бази, яка гарантувала би підзвітність систем штучного інтелекту, особливо в критично важливих сферах державного управління. Його висновки є значущими для цієї статті, адже підзвітність є одним із ключових викликів у впровадженні ШІ в державні структури.

Підходи країн світу до розвитку штучного інтелекту, його правового регулювання та ризики, пов'язані із залученням приватного сектору, досліджують закордонні дослідники B. Wirtz, J. Weyerer, C. Geyer. Науковці розглядають проблему взаємодії держави та комерційних компаній, які займаються розробленням ШІ, й обґрунтовують необхідність державного контролю, особливо у сферах, що мають високий рівень ризику. Цей підхід важливий для України, оскільки дозволяє врахувати досвід США та Європи в регулюванні комерційної діяльності у сфері ШІ, що може стати корисним у розробленні українського законодавства, яке би збалансувало інтереси держави і бізнесу. В ЄС, наприклад, запроваджено чіткі вимоги до етичних стандартів та алгоритмічної підзвітності для забезпечення відповідності рішень, ухвалених за допомогою ШІ, правам людини. У США активно впроваджують принципи відповідального використання ШІ, що передбачають постійний моніторинг і оцінювання впливу технологій на права громадян, особливо в контексті захисту персональних даних.

Загалом, проведений аналіз наукових праць показує, що різні країни вибирають різні підходи до регулювання ШІ залежно від національних пріоритетів, етичних норм і рівня

технологічного розвитку. Врахування досвіду інших держав і напрацювань дослідників дає можливість Україні отримати комплексний погляд на проблематику та створити ефективну модель правового регулювання ШІ в державному управлінні.

**Мета статті –** визначення основних викликів та проблем, пов'язаних із правовим регулюванням використання штучного інтелекту (ШІ) у державному управлінні України з акцентом на питання відповідальності, дотримання етичних стандартів та забезпечення прозорості алгоритмів. Також необхідно сформулювати рекомендації для розроблення комплексної нормативно-правової бази, яка забезпечить ефективне, безпечне та етичне впровадження ШІ в державні процеси, зокрема шляхом запровадження механізмів підзвітності, контролю за використанням персональних даних та встановлення прозорих стандартів ухвалення рішень за допомогою ШІ.

З огляду на поставлену мету визначено **такі завдання дослідження:**

– проаналізувати наявні міжнародні підходи до правового регулювання штучного інтелекту, зокрема досвід країн, що мають розвинуту нормативно-правову базу для ШІ;

– визначити актуальний стан правового регулювання ШІ в Україні, окреслити правові прогалини та недоліки в цій сфері, пов'язані з нестачею механізмів контролю за використанням ШІ та відсутністю прозорих процедур захисту даних громадян;

– розробити рекомендації для вдосконалення правової бази України, що регулює використання ШІ в державному управлінні, з урахуванням міжнародного досвіду та особливостей технологічного, економічного та правового середовища.

**Виклад основного матеріалу.** Правовий статус штучного інтелекту (ШІ) залишається темою численних наукових дискусій, оскільки він пов'язаний як з питаннями суб'єктності, так і з проблемами регуляторного підходу до технологій, що швидко розвиваються. Станом натепер науково-правовий підхід до регулювання ШІ реалізується у двох основних формах: як програмне забезпечення (віртуальні платформи, чат-боти, додатки), що не мають матеріальної форми, та як матеріальні об'єкти (роботи, дрони), які виступають інструментами для досягнення конкретних цілей [6].

ШІ за своєю природою є інтелектуальною технологією, створеною людиною, що, за словами О. Зозуляка, надає всі підстави розглядати його в рамках права інтелектуальної власності [8]. Однак, попри певну схожість з іншими результатами інтелектуальної діяльності, правове положення ШІ вимагає особливого підходу через автономність і самостійність, які властиві йому в процесі виконання завдань.

Розуміння ШІ як об'єкта інтелектуальної власності піднімає питання прав на його результат. Так, об'єкти, створені за допомогою ШІ, можуть отримати правовий захист, але тільки за умови суттєвої участі людини в процесі їх створення. С. Барабашин зазначає, що визначення цієї «суттєвої участі» є складним і залежить від багатьох суб'єктивних факторів, які своєю чергою обмежують можливості охорони прав на такі об'єкти [7]. Фактично контент, створений штучним інтелектом, часто не підпадає під авторське право, оскільки він є результатом алгоритмічної роботи, а не творчого процесу в розумінні класичних норм авторського права.

Ця ситуація породжує додаткові труднощі, пов'язані з можливим розподілом авторства між людьми та ШІ, що привертає увагу багатьох науковців. Д. Коваленко звертає увагу на необхідність створення правових норм, які визначатимуть варіації співвідношення авторського права між людиною та ШІ [10]. У зв'язку із цим постає питання регуляторного статусу ШІ: чи може він розглядатися як окремий учасник правовідносин і в якому статусі? Визнання суб'єктивності ШІ залишається радикальною та малоймовірною ідеєю на сучасному етапі, однак експерти пропонують інші шляхи регулювання, зокрема створення етичних і поведінкових кодексів для використання ШІ. Так, О. Яра наголошує на необхідності розроблення таких документів, які б не лише мінімізували ризики використання ШІ, але й відповідали цінностям Європейського Союзу та Хартії прав людини [11].

Нормативно-правова база України у сфері регулювання штучного інтелекту перебуває на стадії становлення, і перші кроки в цьому напрямі вже зроблені. У 2020 році в Україні була започаткована ініціатива з формування правового регулювання ШІ. Ця ініціатива включала

розроблення Концепції розвитку штучного інтелекту, яка стала першою спробою закріпити на законодавчому рівні поняття, мету та завдання штучного інтелекту [12]. Цей документ визначає ключові напрями розвитку ШІ в Україні та встановлює основи для його правового регулювання. Основна мета Концепції полягає в забезпеченні поступового інтегрування технологій штучного інтелекту в різні сфери суспільного життя, включаючи державне управління. Це важливий етап для створення відповідної правової бази, яка має забезпечити як розвиток, так і контроль за використанням ШІ.

У 2023 році Україна зробила черговий крок у цьому напрямі – було прийнято Закон України «Про авторське право і суміжні права» [13]. Закон включає положення, що безпосередньо стосуються об'єктів, створених із використанням комп'ютерних програм, зокрема штучного інтелекту. У статті 33 Закону вводиться поняття «неоригінальні об'єкти, згенеровані комп'ютерною програмою», які мають особливий правовий статус «sui generis». Це нововведення забезпечує окремий підхід до таких об'єктів, визнаючи їх відмінність від традиційних творів авторського права. Таким чином, об'єкт, створений комп'ютерною програмою без участі людини, має свою специфічну правову природу і не може бути прирівняний до звичайних об'єктів авторського права, створених людською працею. Важливо, що твори, які зроблені за участю фізичних осіб, але з використанням комп'ютерних технологій, не відносяться до категорії неоригінальних об'єктів. Це підкреслює необхідність розмежування між результатами роботи комп'ютерних програм і людською творчістю.

Наявна нормативно-правова база в Україні тільки починає формуватися, і значна частина положень поки що стосується загальних принципів та окремих аспектів використання штучного інтелекту. Хоча вже зроблено кроки для визначення базових понять, створення юридичних основ для об'єктів, згенерованих комп'ютерними програмами, зокрема для застосування у сфері державного управління, це питання потребує подальшого розвитку та деталізації на законодавчому рівні.

Недоліки в регулюванні штучного інтелекту в Україні мають істотні наслідки для його використання в державному управлінні (рис. 1). Попри великий потенціал штучного інтелекту для покращення управлінських процесів, його практичне впровадження в публічне управління залишається обмеженим. Це зумовлено низкою інноваційних бар'єрів, як-от недостатня кількість ефективних програм, не досить розвинена нормативно-правова база та поверхнева інтеграція наявних технологій у державний сектор. Дослідження показують, що для ефективного використання штучного інтелекту в управлінні необхідно враховувати етичні аспекти та встановити стандарти для захисту прав і свобод громадян. Однак відсутність чітких норм щодо етичного використання технологій ускладнює дотримання основних принципів захисту приватності та прозорості, що може негативно вплинути на рівень довіри громадян до державних структур.

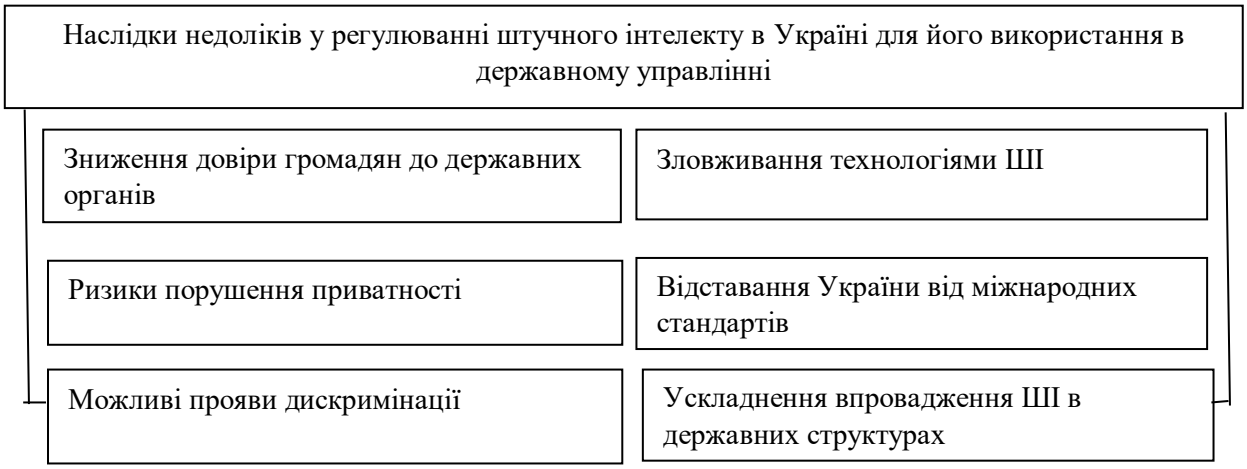



**Рис. 1** Наслідки недоліків у регулюванні штучного інтелекту в Україні для його використання в державному управлінні

*Джерело: складено автором на основі [9; 14]*

Один із головних недоліків у регулюванні полягає у відсутності чітких механізмів забезпечення прозорості під час використання ШІ. У державному управлінні часто виникає потреба в прозорому прийнятті рішень, однак алгоритми штучного інтелекту іноді працюють за складними моделями, які важко розтлумачити непідготовленому користувачу. Це може створити відчуття недовіри до державних процесів, оскільки громадяни можуть сумніватися в об'єктивності та справедливості рішень, ухвалених із застосуванням ШІ. Без належного регулювання прозорості використання ШІ громадяни не завжди можуть зрозуміти, яким чином штучний інтелект впливає на прийняті державою рішення, особливо в таких критичних сферах, як соціальні послуги, охорона здоров'я чи правосуддя.

Ще однією проблемою є недостатня увага до питання захисту приватності, особливо в умовах, коли ШІ працює з великим обсягом персональних даних. Використання таких технологій у державному управлінні, якщо воно не належним чином регламентоване, може призвести до порушення права на приватність. За відсутності чітких норм та стандартів, які б регулювали, як саме дані громадян обробляються і зберігаються, існує ризик їх неправомірного використання або навіть витоку. Це становить загрозу для безпеки інформації та може призвести до значних соціальних і правових наслідків, зокрема до недовіри громадян до систем державного управління.

Крім того, ще однією важливою етичною проблемою є можливість дискримінації, що може виникати внаслідок певних особливостей алгоритмів ШІ. Відомо, що алгоритми можуть демонструвати упередження, базовані на історичних даних, з яких вони навчалися. Це може призвести до ситуацій, коли певні категорії населення несправедливо обмежені в доступі до державних послуг або зазнають дискримінації. Відсутність нормативного регулювання, яке би попереджало прояви дискримінації в разі використання ШІ, може мати серйозні соціальні наслідки, посилюючи нерівність та соціальну несправедливість.

Загалом, недоліки в регулюванні штучного інтелекту в Україні створюють значні виклики для державного управління, оскільки можуть призвести до зловживань і порушень прав громадян. Недостатність прозорості, захисту приватності та обмеження дискримінаційних факторів вимагає розроблення комплексного підходу до правового регулювання. Це дасть змогу створити систему, яка забезпечить відповідальне використання ШІ на благо суспільства і захистить основні права громадян в умовах цифровізації та впровадження новітніх технологій у державний сектор.

У розвинених країнах світу активно відбувається правове регулювання штучного інтелекту, і деякі з них уже мають комплексні законодавчі бази. Одним із передових регіонів у цій сфері є Європейський Союз, де протягом останніх років сформувалася низка нормативних актів для забезпечення безпеки, етики та прозорості у використанні штучного інтелекту. На основі Загального регламенту про захист даних (GDPR) ЄС захищає персональну інформацію, що є ключовим фактором у розробленні ШІ, оскільки алгоритми часто ґрунтуються на аналізі великих обсягів особистих даних. Також у 2019 році Експертна група високого рівня зі штучного інтелекту при Європейській комісії представила Етичні рекомендації для розроблення ШІ-систем, підкреслюючи такі принципи, як прозорість, відповідальність, недискримінація та людський контроль над ШІ. У 2021 році Єврокомісія презентувала перший проєкт Закону про штучний інтелект (AI Act), що визначає три рівні ризику для використання ШІ і забороняє його в критично важливих для суспільства сферах, зокрема у випадках, коли існує загроза правам і свободам людини. Це перша спроба створення глобального стандарту для регулювання ШІ, яка, ймовірно, стане взірцем для інших країн [1].

США, хоча й не мають єдиного закону про штучний інтелект, виявляють інтерес до регулювання цієї сфери, надаючи пріоритет підтримці інновацій, національної безпеки та збереженню американських цінностей. Американська ініціатива зі штучного інтелекту, запущена у 2019 році, зосереджена на технологічному прориві та розробленні стандартів, а також на захисті приватності та цивільних свобод. Нещодавно кілька найбільших технологічних компаній, включно з Google, Meta, OpenAI та Microsoft, добровільно взяли на

себе зобов'язання дотримуватися певних етичних стандартів для мінімізації ризиків, пов'язаних із ШІ. Це свідчить про те, що США вибирають модель саморегулювання та партнерства з приватним сектором для впровадження етичних норм у технологічній сфері [2].

Японія вирізняється своєю промисловою стратегією, орієнтованою на технологічний розвиток і робототехніку. Уряд підтримує розробки у сфері ШІ з акцентом на соціальній користі та етичних стандартах. З 2016 року Японія використовує консультативний підхід, створюючи Ради, які оцінюють вплив ШІ на суспільство. Хоча спеціального закону про ШІ в Японії немає, країна розробляє етичні рекомендації та активно залучає громадськість до обговорення [4].

Китай здійснює стратегічний підхід, спрямований на досягнення технологічної автономії. У 2017 році Державна рада КНР оприлюднила план розвитку ШІ, що визначає його як національний пріоритет, орієнтуючись на сприяння економічному зростанню через інноваційні технології. У межах цієї стратегії Китай активно впроваджує етичні норми, а також стандарти безпеки, і до 2025 року планує запровадити законодавчу базу для регулювання штучного інтелекту. КНР також просуває «Пекінські принципи штучного інтелекту», які наголошують на прозорості, безпеці та співпраці на міжнародному рівні [5].

Таким чином, у країнах, що є лідерами у сфері ШІ, підходи до регулювання відрізняються. ЄС пропонує комплексний підхід із чіткою структурою ризиків, США дотримуються гнучкої моделі з акцентом на саморегулювання, Японія діє через соціальний консенсус та етичні стандарти, а Китай орієнтується на стратегічне домінування з одночасним упровадженням жорстких нормативів. Цей різноманітний досвід може бути корисним для України щодо формування власної законодавчої бази у сфері штучного інтелекту, щоб урахувати баланс між безпекою, етикою, інноваціями та соціальними потребами.

У сфері державного управління штучний інтелект має значний потенціал для підвищення ефективності та якості наданих громадянам послуг. Завдяки ШІ можливим стає автоматизоване виконання рутинних операцій, покращення комунікації з громадськістю та оброблення великих обсягів даних для підтримки схвалення рішень [15, с. 209].

Серед ключових напрямів успішного застосування штучного інтелекту в державному управлінні є кілька основних прикладів [14, с. 40–42]. Передусім автоматизація рішень на основі великих даних допомагає урядовим структурам прийняти зважені рішення, зокрема алгоритми машинного навчання можуть аналізувати економічні та соціальні показники, надаючи інформаційну основу для оцінки політичних заходів.

Ще одним напрямом є прогнозування та кризове управління. Штучний інтелект може прогнозувати такі події, як природні катастрофи чи епідемії, аналізуючи інформацію із соціальних та сенсорних мереж і датчиків. Це дозволяє органам влади краще підготуватися до таких ситуацій і реагувати на них швидко та адекватно.

Завдяки технологіям ШІ покращується зв'язок із громадянами, адже штучний інтелект може автоматизувати аналіз і збір зворотного зв'язку від населення. Наприклад, державні органи можуть використовувати текстову аналітику та оброблення природної мови для аналізу коментарів громадян щодо проєктів або політики, що дозволяє оперативно адаптувати урядові дії до суспільних настроїв.

Ще одним важливим напрямом застосування є електронне управління, де штучний інтелект полегшує доступ до публічних послуг та автоматизує оброблення заявок. Наприклад, чат-боти можуть відповідати на запитання громадян і допомагати в подачі прохань чи заяв, а також забезпечувати автоматичну видачу дозволів та інших адміністративних послуг.

ШІ також підтримує стратегічне планування та ефективне управління ресурсами, прогнозуючи потреби в бюджеті, енергетиці та водопостачанні. Аналітичні моделі на основі ШІ дозволяють оптимально розподілити ресурси для кращого задоволення потреб суспільства.

Крім того, штучний інтелект сприяє створенню системи моніторингу та прогнозування соціально-економічних показників. Це дозволяє урядам отримувати актуальні дані для аналізу ефективності політики та її оперативного коригування, що забезпечує якість прийняття рішень та реагування на соціальні виклики.

Для ефективного правового регулювання штучного інтелекту в державному управлінні України слід запровадити низку конкретних механізмів контролю та відповідальності, які дозволять мінімізувати ризики для громадян і забезпечити прозорість роботи державних органів. Насамперед необхідно закріпити законодавчу відповідальність на кожному етапі роботи із ШІ. Це означає, що розробники будуть відповідати за безпеку і прозорість алгоритмів, постачальники – за якість наданих ШІ-систем, а державні органи – за правильність їх впровадження та експлуатацію. Такий розподіл відповідальності допоможе уникнути ситуацій, коли через збої або помилки не можна встановити, хто саме несе відповідальність за завдану шкоду.

Крім того, кожна система штучного інтелекту, що використовується в державному секторі, має обов'язково проходити сертифікаційні випробування, які підтверджуватимуть її безпечність та відповідність етичним принципам. Сертифікація повинна включати комплексне тестування, зокрема перевірку на відсутність дискримінаційних чи упереджених результатів, а також оцінювання точності й стабільності роботи в різних умовах. Для забезпечення прозорості цього процесу варто залучати незалежних аудиторів, які здійснюватимуть експертизу готовності систем до експлуатації в державному управлінні.

Важливим кроком є створення незалежного органу, наприклад, Національної агенції з питань штучного інтелекту, яка контролюватиме впровадження ШІ в державному управлінні. Така агенція не лише моніторитиме ефективність та етичну відповідність ШІ-систем, а й розглядатиме скарги громадян, права яких можуть бути порушені через автоматизовані рішення. Цей орган матиме повноваження на перевірку внутрішніх алгоритмів систем, що забезпечить контроль за їх коректною роботою.

Також держава має забезпечити регулярні незалежні аудити використання ШІ-систем у державному управлінні, не рідше ніж раз на рік. Звіт про результати цих аудитів має бути опублікований у відкритому доступі для громадськості, що сприятиме підзвітності та прозорості функціонування ШІ в державному секторі. Крім цього, обов'язковими є чіткі стандарти етичності та поведінкові кодекси, які визначатимуть правила щодо недискримінації, прозорості ухвалення рішень і права громадян на роз'яснення автоматизованих рішень, прийнятих за допомогою ШІ.

Державні службовці, які працюють із ШІ-системами, повинні проходити регулярні навчання з основ алгоритмічної роботи та етичних стандартів. Це навчання забезпечить їх критичне ставлення до результатів ШІ та здатність своєчасно виявляти можливі проблеми.

Поряд із цими заходами в Україні необхідно активно підтримувати національні розробки у сфері штучного інтелекту, стимулюючи розвиток власних технологій. Це зменшить залежність державного сектору від іноземних технологічних рішень, що є стратегічно важливим кроком для національної безпеки. Такі інноваційні стимули можна забезпечити через гранти та фінансову підтримку ІТ-компаній, що створюють ШІ-рішення, які відповідають національним стандартам.

**Висновки.** У ході роботи було детально проаналізовано підходи до правового регулювання штучного інтелекту в провідних країнах, як-от ЄС, США, Японія та Китай. Особливу увагу приділено комплексним зусиллям Європейського Союзу зі створення нормативної бази, яка враховує ризики для прав людини, тоді як США фокусуються на підтримці інновацій і добровільних зобов'язаннях компаній. В Японії зроблено акцент на етичних стандартах і суспільній користі, а в Китаї встановлено жорсткі нормативи з огляду на національні інтереси і безпеку. Такий аналіз дозволяє побачити різницю в підходах та виділити ті аспекти, що можуть стати корисними для України в її правовому становленні в галузі ШІ.

Україна наразі перебуває на початкових етапах формування законодавчих стандартів для регулювання штучного інтелекту, зокрема в державному управлінні. Основними проблемами залишаються відсутність єдиної нормативної бази, недостатній рівень захисту персональних даних і обмежені можливості контролю за відповідальністю у використанні ШІ. Ці проблеми можна назвати критичними, адже недостатня правова регламентація залишає

громадян незахищеними перед потенційними порушеннями їхніх прав, спричиненими автоматизованими рішеннями, які можуть бути упередженими або неправильними через недосконалі алгоритми.

Відсутність належного правового регулювання створює загрози для прав громадян у вигляді обмеження їх приватності, зловживань у разі автоматизованого прийняття рішень та браку прозорості, що може призвести до певної дискримінації. Наприклад, у державному управлінні автоматизовані рішення, прийняті ШІ-системами без достатньої перевірки, можуть призводити до помилок в обробленні персональних даних або навіть до незаконної відмови в наданні соціальних послуг. У таких випадках громадяни фактично не мають можливості оскаржити рішення, оскільки система прийняття рішень є непрозорою і недоступною для загального розуміння.

Для запобігання цим загрозам пропонується комплекс рекомендацій, спрямованих на посилення правового захисту громадян. Основними кроками для України є розроблення спеціального Закону про штучний інтелект, який встановлюватиме обов'язкові принципи безпеки, етики, прозорості та дотримання прав людини у всіх сферах застосування ШІ. Цей закон має регламентувати не лише технічні аспекти, але й соціальні наслідки використання ШІ, а також визначити чіткі зобов'язання щодо відповідальності за порушення, спричинені діями автоматизованих систем. Особливо важливо передбачити механізми контролю для перевірки відповідності алгоритмів етичним стандартам, що допоможе мінімізувати ризики дискримінації.

Додатково необхідно впровадити механізми обов'язкового оцінювання ризиків залежно від рівня використання штучного інтелекту в державному секторі. Це дозволить ідентифікувати сфери, де помилки або зловживання можуть спричинити найбільшу шкоду, і визначити відповідні засоби контролю. Важливо створити інституцію, яка на постійній основі займатиметься моніторингом діяльності систем ШІ в державному управлінні, розглядатиме скарги громадян і вивчатиме випадки порушень, пов'язаних з автоматизованим прийняттям рішень.

***Література:***

1. Токарєва К.С., Савліва Н.О. Особливості правового регулювання штучного інтелекту в Україні. *Юридичний вісник*. 2021. № 3 (60). С. 148–153. DOI: 10.18372/2307-9061.60.15967 (дата звернення: 10.11.2024).

2. Турута О.В., Жидкова О.О., Турута ОП. Нормативне регулювання штучного інтелекту в Європі. Теоретичні питання юриспруденції і проблеми правозастосування: виклики XXI століття. Науково-дослідний інститут публічної політики і соціальних наук. Харків. 2020. С. 40–42. URL: https://library.pp-ss.pro/index.php/ndippsn_20201120/article/view/turuta/pdf (дата звернення: 10.11.2024).

3. Позова Д.Д. Перспективи правового регулювання штучного інтелекту за законодавством ЄС. Часопис цивілістики. 2017. Вип. 27. С. 116–120. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chac_2017_27_24 (дата звернення: 10.11.2024).

4. Тимошенко О.О. Правовий статус штучного інтелекту в Україні та Латвії. Галицькі студії. Юридичні науки. 2023. Вип. 4. С. 12-18. DOI: https://doi.org/10.32782/galician_studies/law-2023-4-2 (дата звернення: 10.11.2024).

5. Теличко О.А., Рекун В.А., Чабаненко Ю.С. Проблеми визначення та нормативного закріплення поняття «штучний інтелект» в законодавстві зарубіжних країн та України. Юридичний електронний науковий журнал. 2021 (2). с. 310–313 URL: http://lsej.org.ua/2_2021/77. pdf (дата звернення: 10.11.2024).

6. Муравська Ю., Сліпченко Т. Правове регулювання штучного інтелекту в Україні та світі. *Актуальні проблеми правознавства.* 2024. №1 (37). С. 188-195. DOI:10.35774/app2024.01.188 (дата звернення: 09.11.2024).

7. Барбашин С. Штучний інтелект: проблеми та перспективи правового регулювання в Україні та ЄС. Право України. 2023. URL: https://pravo.ua/shtuchnyi-intelekt-problemy-ta-perspektyvy-pravovohorehuliuvannia-v-ukraini-ta-ies (дата звернення: 10.11.2024).

8. Зозуляк О.І. Штучний інтелект як об'єкт цивільно-правового регулювання. *Доктрина приватного права: традиції та сучасність*. 2022. С. 95–103. URL: http://hdl.handle.net/123456789/15819 (дата звернення: 09.11.2024).

9. Wirtz B.W., Weyerer J.C., Geyer C. Artificial intelligence and the public sector Applications and challenges. International Journal of Public Administration, 2019. Vol. 42 (7), pp. 596-615. DOI: https://doi.org/10.1080/01900692.2018.1498103 (дата звернення: 10.11.2024).

10. Коваленко Д.О., Уткіна М.С. Проблема правового регулювання інтелектуальної власності на об'єкти, створені штучним інтелектом. *Нове українське право.* 2022. Вип. 1. С.197–201. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86177 (дата звернення: 10.11.2024).

11. Yara O., Brazheyev A., Golovko L., Bashkatova V. Legal Regulation of the Use of Artificial Intelligence: Problems and Development Prospects. European Journal of Sustainable Development. 2021. Vol. 10 (1). P. 281–289. DOI: https://doi.org/10.14207/ejsd.2021.v10n1p281(дата звернення: 10.11.2024).

12. Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 02.12.2020 р. № 1556-р. База даних «Законодавство України». ВР України. URL: https://zakon. rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text (дата звернення: 10.11.2024).

13. Про авторське право і суміжні права: Закон України № 2811-IX від 01.12.2022 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2811-20#Text (дата звернення: 10.11.2024).

14. Яровой Т.С. Можливості та ризики використання штучного інтелекту в публічному управлінні. Науковий журнал «ECONOMIC SYNERGY». 2023. Вип. 2 (8). С. 36-47. DOI: https://doi.org/10.53920/ES-2023-2-3 (дата звернення: 10.11.2024).

15. Maksimentseva N.O., Maksimentsev M.G. Challenges Application of artificial intelligence in the field of public administration, governance and services. Investments: practice and experience. 2024. No. 4. P. 204-213. DOI: 10.32702/2306 6814.2024.4.204 (дата звернення: 10.11.2024).

***References:***

1. Tokarieva, K.S., Savliva, N.O. (2021). Osoblyvosti pravovoho rehuliuvannia shtuchnoho intelektu v Ukraini [Peculiarities of legal regulation of artificial intelligence in Ukraine]. *Yurydychnyi visnyk – Legal Bulletin*, 3(60), 148–153. DOI: 10.18372/2307-9061.60.15967 [in Ukrainian].

2. Turuta, O.V., Zhydkova, O.O., Turuta, O.P. (2020). Normatyvne rehuliuvannia shtuchnoho intelektu v Yevropi [Regulatory regulation of artificial intelligence in Europe]. *Teoretychni pytannia yurysprudentsii i problemy pravozastosuvannia: vyklyky KhKhI stolittia. Naukovodoslidnyi instytut publichnoi polityky i sotsialnykh nauk – Research Institute of Public Policy and Social Sciences*, Kharkiv, 40–42. Retrieved from https://library.pp-ss.pro/index.php/ndippsn_20201120/article/view/turuta/pdf [in Ukrainian].

3. Pozova, D.D. (2017). Perspektyvy pravovoho rehuliuvannia shtuchnoho intelektu za zakonodavstvom YeS [Perspectives of legal regulation of artificial intelligence according to EU legislation]. *Chasopys tsyvilistyky – Journal of Civil Studies*, 27, 116–120. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chac_2017_27_24 [in Ukrainian].

4. Tymoshenko, O.O. (2023). Pravovyi status shtuchnoho intelektu v Ukraini ta Latvii [Legal status of artificial intelligence in Ukraine and Latvia]. *Halytski studii. Yurydychni nauky – Galician Studios. Legal Sciences*, 4, 12–18. DOI: https://doi.org/10.32782/galician_studies/law-2023-4-2 [in Ukrainian].

5. Telychko, O.A., Rekun, V.A., Chabanenko, Yu.S. (2021). Problemy vyznachennia ta normatyvnoho zakriplennia poniattia «shtuchnyi intelekt» v zakonodavstvi zarubizhnykh krain ta Ukrainy [Problems of definition and normative consolidation of the concept of «artificial intelligence» in the legislation of foreign countries and Ukraine]. *Yurydychnyi elektronnyi naukovyi zhurnal – Legal Electronic Scientific Journal*, (2), 310–313. Retrieved from http://lsej.org.ua/2_2021/77.pdf [in Ukrainian].

6. Muravska, Yu., Slipchenko, T. (2024). Pravove rehuliuvannia shtuchnoho intelektu v Ukraini ta sviti [Legal regulation of artificial intelligence in Ukraine and the world]. *Aktualni problemy pravoznavstva – Actual Problems of Jurisprudence*, 1(37), 188–195. DOI:10.35774/app2024.01.188 [in Ukrainian].

7. Barbashyn, S. (2023). Shtuchnyi intelekt: problemy ta perspektyvy pravovoho rehuliuvannia v Ukraini ta YeS [Artificial intelligence: problems and prospects of legal regulation in Ukraine and the EU]. *Pravo Ukrainy – Law of Ukraine*. Retrieved from https://pravo.ua/shtuchnyi-intelekt-problemy-ta-perspektyvy-pravovohorehuliuvannia-v-ukraini-ta-ies [in Ukrainian].

8. Zozuliak, O.I. (2022). Shtuchnyi intelekt yak obiekt tsyvilno-pravovoho rehuliuvannia [Artificial intelligence as an object of civil law regulation]. *Doktryna pryvatnoho prava: tradytsii ta suchasnist – The Doctrine of Private Law: Traditions and Modernity*, 95–103. Retrieved from http://hdl.handle.net/123456789/15819 [in Ukrainian].

9. Wirtz, B.W., Weyerer, J.C., Geyer, C. (2019). Artificial intelligence and the public sector: Applications and challenges. *International Journal of Public Administration*, 42(7), 596–615. DOI: https://doi.org/10.1080/01900692.2018.1498103 [in English].

10. Kovalenko, D.O., Utkina, M.S. (2022). Problema pravovoho rehuliuvannia intelektualnoi vlasnosti na obiekty, stvoreni shtuchnym intelektom [The problem of legal regulation of intellectual property on objects created by artificial intelligence]. *Nove ukrainske pravo – New Ukrainian Law*, 1, 197–201. Retrieved from https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86177 [in Ukrainian].

11. Yara, O., Brazheyev, A., Golovko, L., Bashkatova, V. (2021). Legal regulation of the use of artificial intelligence: Problems and development prospects. *European Journal of Sustainable Development*, 10(1), 281–289. DOI: https://doi.org/10.14207/ejsd.2021.v10n1p281 [in English].

12. Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku shtuchnoho intelektu v Ukraini: rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 02.12.2020 № 1556-r. Baza danykh «Zakonodavstvo Ukrainy» [On the approval of the Concept for the Development of Artificial Intelligence in Ukraine: Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 02.12.2020 No. 1556-r. Database "Legislation of Ukraine"]. *VR Ukrainy*. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text [in Ukrainian].

13. Pro avtorske pravo i sumizhni prava: Zakon Ukrainy № 2811-IX vid 01.12.2022 r. [On copyright and related rights: Law of Ukraine No. 2811-IX dated 01.12.2022]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2811-20#Text [in Ukrainian].

14. Yarovoi, T.S. (2023). Mozhlyvosti ta ryzyky vykorystannia shtuchnoho intelektu v publichnomu upravlinni [Possibilities and risks of using artificial intelligence in public administration]. *Naukovyi zhurnal «ECONOMIC SYNERGY»*, 2(8), 36–47. DOI: https://doi.org/10.53920/ES-2023-2-3 [in Ukrainian].

15. Maksimentseva, N.O., Maksimentsev, M.G. (2024). Challenges and applications of artificial intelligence in the field of public administration, governance, and services. *Investments: Practice and Experience*, 4, 204–213. DOI: 10.32702/2306 6814.2024.4.204 [in English].

*УДК 316.4*

*https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-5(5)-534-542*

**Руденко Орест Ігорович** аспірант кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи, Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського, м. Київ, тел.: (044) 529-05-16, https://orcid.org/0009-0001-9012-0262

## ОСОБЛИВОСТІ ДЕРЖАВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

**Анотація.** Стаття присвячена дослідженню особливостей державної соціальної політики в умовах воєнного стану. Встановлено, що дослідження зосереджене на тому, як впливає війна на соціальне забезпечення й підтримку населення держави. Результати дослідження можуть мати користь для напрацювання результативних стратегій соціального захисту й допомоги населенню у ході воєнних дій. В обставинах війни соціальна політика наштовхується на ускладнені й викликові проблеми, які потребують своєрідних підходів нинішніх днів.

Визначено, що соціальну політику необхідно досліджувати як складовий елемент державного управління, що вважається системою державного менеджменту, що утворює механізм взаємопов'язаних складових за допомогою прямих і зворотних зв'язків між ними. Вона націлена на гарантування благополуччя громадян за допомогою забезпечення їм змоги одержати потрібні блага. Через пріоритетність інтересів і захист суспільства з боку державної влади формується її приваблива репутація сучасної, проєвропейської країни з демократичними цінностями. Якісна соціальна політика вирішальним чином здійснює вплив на її міжнародне партнерство, насамперед щодо боротьби з російською федерацією шляхом політичної, фінансової, гуманітарної і соціальної допомоги.

Встановлено, що першочергова передумова результативного здійснення соціальної політики в умовах війни – соціальний моніторинг і застосування новітніх технологій, що визначає послідовний розгляд процесів соціальної сфери, які весь час зазнають змін, та перебувають у динамічному (критичному) стані, що спричиняє суть соціального регулювання, суб'єктивної діяльності суспільства. З метою сприяння соціальній політиці під час воєнного стану потрібно: напрацювати гнучкі соціальні програми, що здатні оперативно пристосуватися до змін в воєнній сфері і зважати на характер потреб населення, й активна участь; розвивати дієві механізми на випадок екстрених ситуацій, забезпечити надання гуманітарної і медичної допомоги.

Активний розгляд і покращення соціальної політики дуже потрібні задля гарантування захисту прав громадян у воєнний час та напрацювання політики безпеки з метою зменшення ризиків для громадян. Актуальність цієї тематики формується необхідністю щодо термінових і результативних стратегій, орієнтованих на гарантування соціальної стабільності й благополуччя суспільства. Одержані результати дослідження цієї проблеми сприятимуть поліпшенню добробуту громадян в кризових обставинах та, крім того, розкриттю резервів, які ще не використані, стосовно досягнення соціального добробуту населення України.

**Ключові слова:** соціальна політика, війна, завдання, складові, державне управління.

**Rudenko Orest Ihorovych** postgraduate student of the department of public administration, tourism and hotel and restaurant business, V. I. Vernadsky Tavri National University, Kyiv, tel.: (044) 529-05-16, https://orcid.org/0009-0001-9012-0262

## FEATURES OF STATE SOCIAL POLICY IN CONDITIONS OF MARTIAL ARTS

**Abstract.** The article is devoted to the study of the features of state social policy in conditions of martial law. It is determined that the study focuses on the impact of war on social security and

assistance to the population of the country. The results of the study can be useful for formulating effective strategies for social protection and support of the population during military operations. Social policy in conditions of war faces complex and challenging problems that require specific approaches of the present.

It is established that social policy should be considered as an integral part of public administration, which is a system of public management that forms a mechanism of interconnected elements through direct and feedback links between them. It is aimed at ensuring the well-being of citizens by providing them with the opportunity to receive the necessary benefits. The primacy of interests and protection of society by the state authorities form an attractive image of a modern, pro-European state with democratic values. High-quality social policy has a decisive impact on its international partnership, especially in the fight against Russia through political, financial, humanitarian and social assistance.

It was found that the primary condition for the effective implementation of social policy during war is social monitoring and the use of modern technologies, which involves a systematic analysis of processes in the social sphere, which are constantly changing and are in a dynamic (critical) state, which determines the content of social regulation, subjective activity of society. To support social policy during martial law, it is necessary: to develop flexible social programs that can quickly adapt to changes in the military environment and take into account the specific needs of citizens and active participation; to develop effective mechanisms for emergency situations, ensuring the provision of humanitarian and medical assistance.

Active study and improvement of social policy is extremely necessary to ensure the protection of citizens' rights during wartime and to develop a security policy to minimize risks for the population. The relevance of this topic is determined by the need for urgent and effective strategies aimed at ensuring social stability and well-being of society. The results of studying this problem will contribute to improving the well-being of people in crisis situations, as well as identifying unused reserves for achieving social well-being of the population of Ukraine.

**Keywords:** social policy, war, tasks, components, public administration.

**Постановка проблеми.** Соціальна політика – значуща складова соціальних стандартів, затверджених у межах країни. Іншими словами, до головних завдань соціальної політики належить гарантування відповідного ступеня соціального захисту, який є відповідним головним правилам і принципам соціального забезпечення на державному рівні. Розгляд соціальної політики в нинішніх обставинах воєнного стану – по-особливому актуальний через ряд причин, які зважають на особливості цього аспекту. Ми вважаємо, воєнний стан спричиняє серйозні проблеми гуманітарного характеру, в тому числі такі, як брак продуктів харчування, евакуація, брак доступу до медичного обслуговування й медичної допомоги. Дослідження проблематики соціальної політики у зазначених умовах є значущим для надання гуманітарної допомоги, а також відновлення соціальної і жилої інфраструктури.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дана проблематика висвітлювалася такими ученими як Р. Бала, М. Василенко, В. Васильченко, В. Галицький, М. Даніліна, Х. Дрималовська, М. Макаренко, О. Павлова, В. Піча, Ю. Романовська, О. Савченко, В. Стинська, Л. Страпачук, Я. Турчин, П. Швець, І. Юник, О. Яковлєв та іншими. Названі вчені досліджують соціальну політику держави як базис гарантування соціального розвитку й основний фактор у функціонуванні соціально-орієнтованої держави та, крім того, вивчають характер і напрями соціальної політики України на тлі викликів війни, перспективні вектори покращення вітчизняної соціальної політики, враховуючи іноземний досвід.

**Мета статті –** дослідження особливостей державної соціальної політики в умовах воєнного стану.

**Виклад основного матеріалу.** Соціальна політика – один з вагомих складників державної політики в цілому, тому що держава – гарант реалізації соціальних зобов’язань. Наразі перед Україною постали безпрецедентні соціальні виклики, оскільки скорочується

чисельність працездатних громадян, велика кількість людей, що мають працездатний вік, виїхали за межі держави, загинули у війні, натомість зростає чисельність пенсіонерів, людей за межею бідності й людей, що мають інвалідність. Отже, в Україні живуть багато людей (більше 20 мільйонів громадян), яким потрібна соціальна підтримка (пенсії, субсидії, різні соціальні послуги й допомоги). Всім згаданим категоріям отримувачів соціальної допомоги необхідна підтримка з боку держави. Сьогодні в Україні соціальні видатки держави складають більше 800 млрд. грн., що становить 35 % державного бюджету. Доцільно зауважити, що в Україні вже протягом багатьох років існують проблеми з наповненням Пенсійного фонду. Крім того, слід наголосити, що адміністрування соціальної галузі формує відповідні передумови для доволі роздутого бюрократичного апарату – 60 тисяч працівників, а видатки на те, щоб їх утримувати, сягають більше 13 млрд. грн. на рік. Усі зазначені проблеми вимагають належного розв'язання і втілення дієвої державної соціальної політики.

Згідно із місією Міністерства соціальної політики в Україні, державна соціальна політика в Україні спрямована на підвищення рівня та якості життя населення, соціальних стандартів, надання соціальної підтримки особам і сім'ям, які перебувають у складних життєвих обставинах, забезпечення гідної старості, рівних прав і можливостей жінок і чоловіків, прав та інтересів дітей, сприяння їх вихованню у сімейному середовищі, сприяння інклюзії осіб з інвалідністю у суспільне життя [1].

Соціальна політика – підсистема системи державного управління (об'єкт управління), яка через цілеспрямований, організаційний та регулювальний вплив держави як суб'єкта управління, що діє у просторі та часі, має державно-владний механізм управління – систему принципів, функцій, методів та напрямів, відображених у Конституції та законодавчих актах, через дію прямих та зворотних зв'язків забезпечує свою дієвість та якість [2].

В.М. Піча та Я.Б. Турчин розглядають соціальну політику у вузькому та широкому значеннях. Соціальна політика у вузькому значення трактується як система заходів, скерованих на розв'язання завдань так званої «великої п'ятірки», а саме: соціального забезпечення, житлових програм, охорони здоров'я, освіти та служб соціальної допомоги і ресоціалізації. Соціальна політика у широкому значенні – це регулювання соціальної сфери з метою налагодження оптимального функціонування державної системи, створення комфортних умов для всебічного розвитку та задоволення соціальних інтересів членів суспільства [3].

У соціології соціальна політика окреслюється як діяльність держави й суспільства, скерована на розвиток соціальної сфери, поліпшення умов життя, підвищення добробуту людей та ін.; як політика, основним завданням якої є забезпечення державотворчих можливостей для всіх членів суспільства, умов для нормального життя й розвитку [4].

В юридичні й літературі державна під соціальною політикою розуміють багатофункціональну й багаторівневу складну систему, яка може забезпечити економічний і соціальний розвиток держави шляхом активізації людського ресурсу й реалізації його інноваційного потенціалу [5].

Підходи вчених стосовно формулювання суті терміну «соціальна політика» гарно окреслюють предметне розв'язання й особливості проблематики, що досліджується. Ці переконання конкретно формують механізм забезпечення соціальної політики, її політичну, правову, економічні й соціальні функції (історичні, культурні, захисні чинники). Разом з цим, на нашу думку, соціальну політику треба досліджувати як складовий елемент державного управління, що вважається системою державного менеджменту, що визначає механізм взаємопов'язаних складових за допомогою прямих і зворотних зв'язки між ними.

До основних складових соціальної політики можна віднести:

1. Соціальні програми та послуги. Розробка та впровадження програм та послуг, які спрямовані на надання соціальної допомоги, загальнодоступної освіти, включення у трудові відносини, та інших соціальних послуг. Особливості соціальної політики полягають у формуванні певної рамки соціальних стандартів характерних саме для цього конкретного суспільства. Соціальні програми повинні відповідати філософії соціальної політики, якщо

соціальні програми не відповідають принципам соціальної політики, то немає сенсу їх впроваджувати і вони не повинні її дискредитувати і тому кожен з компонентів соціальної політики має великий ступінь важливості як елемент системи.

2. Соціальне забезпечення. Створення належних систем соціального забезпечення, до прикладу, таких як пенсія, допомога по безробіттю, матеріальна допомога тощо. Соціальне забезпечення є основним компонентом наповнення соціальної політики. Він формує її кількісні показники через систему заходів соціальної політики. Соціальне забезпечення це набір конкретних дій, що плануються та будуть реалізованими в рамках соціальної політики. Саме соціальне забезпечення перетворює соціальну політику з набору гасел на дієвий інструмент впливу на соціальну реальність окремої категорії населення з метою її вдосконалення.

3. Освіта. Розвиток системи освіти, гарантування доступу до якісної освіти, підтримка навчання та розвиток освітніх програм. Освіта сприяє освоєнню певного набору компетентностей представникам різних категорій населення, які їх потім реалізують на практиці через власну професійну діяльність. Тому освітній компонент в рамках будь-якої соціальної політики це акцентуація на формуванні профсійних компетентностей, які матимуть попит на ринку праці.

4. Трудова політика. Регулювання трудових відносин, включаючи створення сприятливих умов праці, регулювання проблем на ринку праці та захист прав споживачів. Трудова політика це важливий компонент розвитку соціальних взаємовідносин між різними членами суспільства та соціальними інституціями. Мета трудової політики полягає у працевлаштуванні представників різних верств населення та соціальних груп зважаючи на їх прагнення в сфері працевлаштування та можливостей держави сприяти працевлаштуванню у сферах пріоритетних для державного та суспільного розвитку.

5. Житлова політика. Забезпечення доступу до адекватного житла, регулювання проблем на ринку нерухомості, всебічна підтримка уразливих груп населення. Житло є одним з важливих факторів розвитку суспільства так як без забезпечення пріоритетних соціальних груп доступним та якісним житлом не можна говорити про перспективи позитивних соціальних перетворень як на території конкретної територіальної громади так і держави в цілому.

6. Громадське здоров'я. Реалізація програм громадського здоров'я, забезпечення вільного доступу до медичних послуг. Отримання якісної медичної допомоги є важливим компонентом якості життя та соціального комфорту громадян. Навіть в багатьох розвинених країнах високий рівень розвитку економіки не є тотожним гарному медичному забезпеченню. Тому в будь-якій соціальній політиці фактор медичного забезпечення є наріжним і від нього може залежати сприйняття чи не сприйняття соціальної політики серед широких верств населення.

7. Гендерна та інша інтеграція. Реалізація політик, які спрямовані на гендерну нерівність та інтеграцію різних соціальних груп у соціум. Сьогодні до гендерного компоненту соціальної політики досить високі вимоги. Так як подолання гендерних стереотипів вважається наскрізним завданням трансформації всіх українських соціальних інституцій. Тому сьогодні кожна з моделей соціальної політики, навіть не зважаючи а особливості воєнного стану, повинна містити гендерний компонент задля забезпечення гендерного паритету в соціальних процесах та практиках [6].

Всі згадані складові, співдіючи, формують соціальну систему, що відображає гарантію соціальної справедливості, підтримки вразливих категорій громадян і поліпшення якості життя в цілому. В умовах воєнного часу, коли військові події мають безпосередній вплив на функціонування переважної частини соціальних категорій і на їхні відносини, вплив соціальної політики зростає на всі складові соціальної структури й суспільства загалом. І в таких обставинах під час реформування соціальної політики варто враховувати характер її впливу на кожну соціальну категорію.

Сферою діяльності соціальної політики є соціальний захист (соціальне забезпечення), зайнятість, охорона здоров'я, освіта, житло, завданнями – забезпечення соціальних гарантій,

поліпшення умов праці та життя всіх верств населення, надання соціального захисту незахищеним верствам населення; ефективне управління людськими ресурсами та ін. Метою соціальної політики є підтримка і розвиток людини як найвищої цінності будь-якого суспільства [7]. Об'єктом соціальної політики є суспільні, в т.ч. соціальні, відносини, що безпосередньо чи опосередковано чинять вплив на забезпечення соціальної безпеки людини, задоволення соціальних потреб та інтересів, формування соціальних цінностей [8]. З метою одержання очікуваних результатів головним завданням соціальної політики є забезпечення діяльності системи соціально-політичних інститутів; координація функціонування різних елементів системи. Відповідно – основними цілями соціальної політики України на сучасному етапі є:

– максимальне збереження фізичного, духовного, інтелектуального потенціалу держави;

– формування стимулу трудової мотивації, орієнтованого на позитивне відтворення «людського капіталу» країни;

– створення інституціональних і соціально-економічних передумов для реалізації громадянами власних потреб і інтересів;

– створення передумов громадянського суспільства, особистої свободи, реальної демократії [9].

Війна завдала та продовжує завдавати непоправної шкоди соціальній безпеці України. Їх результатом стало:

– зростання навантаження на систему соціальної підтримки та соціального страхування населення через постійне збільшення кількості громадян, які потребують отримання соціальних, реабілітаційних послуг та виплат при одночасному зменшенні надходжень до державного, місцевого бюджетів та фондів загальнообов'язкового пенсійного та соціального страхування;

– ускладнення верифікації інформації щодо фактичної кількості як дорослих, так і дітей, які потребують соціального захисту та підтримки;

– руйнування об'єктів соціальної інфраструктури, втрата доступу до особистих справ бенефіціарів соціальної підтримки;

– вимушене переселення спеціалістів сфери соціальної підтримки населення, що впливає на обслуговування мешканців;

– невчасне адаптування системи соціальної підтримки до значних міграційних рухів громадян; мінливість активної лінії ведення бойових дій та зміни переліку тимчасово окупованих територій, що, серед іншого, ускладнює здійснення соціальних, страхових та пенсійних виплат громадянам;

– емоційне розчарування громадян щодо нерозуміння своїх соціальних прав та зобов'язань під час війни;

– недостатнє покриття громад мережею закладів, які надають соціальні, реабілітаційні послуги під час війни, особливо на територіях масового перебування переселенців;

– унеможливлення отримання громадянами України, які проживають у зоні активних бойових дій чи біля неї, на тимчасово непідконтрольних територіях України, належних їм виплат та соціальних послуг;

– поглиблення вразливості маломобільних груп населення від початку війни [10].

Наявна соціальна й економічна кризи, обумовлені не тільки війною з російською федерацією, а також і екстенсивною соціальною політикою з огляду на існування різного плану соціальних допомог і виплат багатьом типам пільгових категорій громадян, в той же час не зважаючи на економічні змоги держави, зумовлюють недостатню адресність й результативність застосування державних фінансів, а значить, не реалізують належним чином функцію соціальної справедливості державної політики соціального захисту.

Державна соціальна політика має виходити з наступного:

– під час формуванні основних напрямів соціальної політики держави варто враховувати як забезпечення матеріального добробуту населення, так і цілеспрямоване сприяння відтворенню населення відповідної кількості та якості. Останнє, як завдання, що належить до сфери

загальнонаціональних інтересів, в жодному разі не може бути віддане лише на індивідуальний розсуд громадян. Проблема відтворення населення під час воєнного стану має високий рівень актуальності так як під час військових дій воююча країна втрачає значну кількість населення, що зменшує її економічний та соціальний потенціал на майбутнє. Тому при розробці та впровадженні окремих компонентів соціальної політики держави треба враховувати можливі системні та кумулятивні впливи на різних учасників соціальних процесів;

– потребує нагальної розробки цільова стратегія забезпечення підтримки демографічного розвитку України, яка включала б об'єктивний аналіз сучасного стану та перспектив розвитку демографічного і трудоресурсного потенціалу країни та визначала пріоритети й інструменти поліпшення ситуації в демографічній сфері. Особливістю соціальної політики є той факт, що для її успішної реалізації необхідно впровадити значний перелік невідкладних заходів, а з іншого боку ефект від їх впровадження можна оцінити лише в довгостроковій перспективі і це заважає вносити коригування в програму за першими результатами її впровадження, що максимально контрпродуктивно в епоху інформаційного суспільства;

– необхідне об'єднання зусиль вже діючих і розроблюваних національних програм, концепцій та стратегій соціально-демографічного спрямування, налагодження моніторингу їхнього виконання та координації для виключення дублювання заходів різних програм та розпорошення коштів, що виділяються з метою вирішення проблеми збереження демографічного і трудоресурсного потенціалу країни. Фактор системної кооперації під час розробки та впровадження соціальної політики в Україні є проблемним через методологічну недосконаліть, відсутність відповідних традицій та амбіції окремих учасників процесу розробки та впровадження соціальної політики;

– в умовах низького рівня демографічного відтворення необхідно особливу увагу звернути на сім'ї з дітьми з метою забезпечення молодому поколінню рівного доступу до освіти, медичного обслуговування, професійної підготовки, що дозволить сформувати людський капітал, який відповідатиме потребам трансформованої економіки країни. Економіка країни в значній мірі залежить від наявності ресурсів для її подальшого розвитку і під час воєнного стану обсяги людських ресурсів систематично зменшуються. Відновлення людських ресурсів є можливим за рахунок стимулювання міграції та підвищення рівня народжуваності в країні [11].

Воєнні дії формують непрості передумови, які здатні спричиняти стрес і травми в громадян. Експозиція до травматичних подій, як-от бомбардування, обстрілів, втрат близьких людей, здатне зумовлювати травми фізичного й емоційного характеру. Нестійкі умови й загроза безпеки спричиняють психологічний стрес, що зумовлює розлади, депресії й інші психічні проблеми в людей. Соціальна ізоляція, що значить зростання фактів у державі ізоляції, зважаючи на втрату зв'язків, міграцію чи втрату довкілля, що спричиняє психологічні проблеми. Усунення соціальної ізоляції – значуща складова пристосування ветеранів, а також їхніх сімей до обставин мирного життя.

Коли враховувати євроінтеграційний напрям України, вагомим вважається дослідження векторів перетворення державної соціальної політики держав Європейського Союзу з огляду на негативний вплив змін в економічній, соціальній, технічній, екологічній і демографічній сферах на тлі глобалізації. Серед таких напрямів Х.В. Дрималовська та Р.Д. Бала наводять:

1) підвищення рівня зайнятості населення похилого віку;
2) упровадження цифрового документообігу;
3) забезпечення інклюзивності;
4) забезпечення гендерної рівності;
5) сприяння зайнятості молоді;
6) попередження та зменшення заборгованості домогосподарств;
7) підвищення добробуту зайнятого населення [12].

В сьогоднішніх реаліях – війни і катастрофічних наслідків та, крім того, динамічних змін в перетворенні державного управління до публічного, що визначає залучення громадськості,

відкритість рішень влади і якісний діалог всіх заінтересованих сторін, зокрема і міжнародного товариства, яке наразі вважається активним донором військової, економічної й соціальної підтримки, соціальна політика України має передбачати актуальні вектори соціального захисту і стати «посильною» для її фінансового забезпечення.

У дослідженні «Державна соціальна політика України», Ю.А. Романовська, Л.В. Страпачук, М.А. Макаренко зазначають, що на сьогоднішній день переважна більшість учених акцентують увагу на доцільності таких складових розвитку соціальної політики країни в новому форматі: зниження рівня бідності; посилення позицій формування середнього класу; зростання національної безпеки держави; продовження реалізації загальнодержавної антикорупційної політики; збільшення рівня добробуту населення у порівнянні з рівнем інфляції; адресність пільг; розширення ринку зайнятості; створення комфортних умов життя молодим сім'ям; підтримка людей із особливими потребами; сприяння розвитку на добровільних засадах волонтерських організацій. Наведені підходи необхідно реалізовувати в довгостроковому плані, враховуючи сучасне соціально-фінансове положення держави. Це дозволить подолати бідність у державі без зайвого навантаження на економіку [13]

Заслуговує на увагу дослідження М. Даніліної, в якому автор на основі аналізу наукових поглядів учених, норм чинного законодавства України дослідила й охарактеризувала поняття й особливості формування, реалізації соціальної політики держави та встановила, що на стадії формування соціальної політики необхідно враховувати пріоритетне значення проблем соціальної захищеності населення в умовах ринку; істотне підвищення ролі порівняно з радянським періодом особистого трудового вкладу в задоволенні матеріальних, побутових та соціально-культурних потреб населення; формування все більшого попиту на соціальне партнерство в масштабі всієї країни; зростання значення координації дій державного центру, регіонів і місцевого самоврядування, спрямованих на соціальний розвиток [14].

Отже, першочергова передумова результативного здійснення соціальної політики в умовах війни – соціальний моніторинг і застосування новітніх технологій, що визначає послідовний розгляд процесів соціальної сфери, які весь час зазнають змін, та перебувають у динамічному (критичному) стані, що спричиняє суть соціального регулювання, суб'єктивної діяльності суспільства. Вагоме завдання стосовно функціонування елементів соціальної політики – це мінімізація соціальної нерівності у соціумі; зменшення числа громадян, котрі перебувають за межею бідності; покращення соціальної й економічної безпеки працездатних громадян та інше. З метою сприяння соціальній політиці під час воєнного стану потрібно: напрацювати гнучкі соціальні програми, що здатні оперативно пристосуватися до змін в воєнній сфері і зважати на характер потреб населення, й активна участь; розвивати дієві механізми на випадок екстрених ситуацій, забезпечити надання гуманітарної і медичної допомоги. Захист прав і безпека громадян та, крім того, заходи з мінімізації вразливості рівня захищеності – головний напрям соціальної політики у воєнний період. Гарантування безпекових прав громадян України – значуща складова гарантій існування української держави в перспективі.

**Висновки.** Таким чином, наразі в Україні державна соціальна політика здійснюється в надзвичайно важких умовах воєнного стану, обмеженого державного бюджету і збільшення соціальних та економічних проблем в соціумі. Головними проблемами державної соціальної політики продовжують залишатися невисокий рівень пенсійного забезпечення, брак єдиної інформаційної соціальної системи, недостатнім чином якісні й доступні соціальні послуги, незначні соціальні стандарти й гарантії, недосконалі законодавчі положення, недостатнім чином результативний механізм соціальної підтримки, ускладнена процедура надання соціальних послуг, корупційні ризики під час забезпечення соціальних послуг, брак відповідного обліку використання фінансів стосовно соціальної підтримки усіх категорій її одержувачів. Крім того, велика державна проблема – дефіцит державного бюджету, слабкий розвиток економіки, в результаті чого держава повністю не здатна гарантувати відповідну підтримку малозабезпечених сімей, відтак – підтримувати захист прав дітей, а також інклюзії

осіб, що мають інвалідність, у суспільне життя, і, крім того, гарантувати однакові права й змоги жінок та чоловіків, протистояти домашньому насильству й торгівлі людьми. Через це з метою втілення результативної державної соціальної політики в Україні потрібно напрацювати відповідну нормативно-правову, організаційну й фінансову базу, націлену на поліпшення якості, доступності й адресності соціальних послуг, мінімізацію корупційних виявів під час надання соціальних послуг, та, крім того, послідовно покращувати соціальні стандарти й гарантії для громадян України.

***Література:***

1. Юник І.Г. Реалізація сучасної державної соціальної політики в Україні: основні проблеми та стратегічні пріоритети. *Право та державне управління*. 2023. № 2. С. 187-195.

2. Савченко О. Соціальна поілтика як складова державного управління в умовах змін. *Via Economica*. 2023. № 2. С. 11-17.

3. Піча В.М., Турчин Я.Б. Соціальна політика: навчальний посібник. Львів: Новий Світ 2000, 2020. 318 с.

4. Піча В.М. Соціологія: терміни, поняття, персоналії: навчальний словник-довідник. Львів: Новий Світ 2000, 2004. 480 с.

5. Яковлєв О.А. Правові засади встановлення умов праці за трудовим законодавством України: автореф. дис. … докт. юрид. наук: спец. 12.00.05. Харків, 2019. 40 с.

6. Павлова О. Особливості соціальної політики в умовах воєнного стану в Україні. *Науково-теоретичний альманах Грані*. 2023. № 26.6. С. 122-126.

7. Стинська В.В. Теорія і практика соціально-педагогічної підтримки материнства й дитинства в Україні (XX – початок XXI ст.): дис…док. пед. наук: 13.00.05. Івано-Франківськ – Тернопіль, 2019. 631 с.

8. Василенко М.П., Васильченко В.С., Галицький В.М., Швець П.В. Соціальна терміно-логія: словник-довідник. Київ: Знання, 2007. 367 с.

9. Даніліна М. Соціальна політика держави. *Knowledge, Education, Law, Management.* 2020. № 3 (31). С.171-175.

10. Савченко О. Соціальна поілтика як складова державного управління в умовах змін. *Via Economica*. 2023. № 2. С. 11-17.

11. Павлова О. Особливості соціальної політики в умовах воєнного стану в Україні. *Науково-теоретичний альманах Грані*. 2023. № 26.6. С. 122-126.

12. Дрималовська Х.В., Бала Р.Д. Державна соціальна політика: сутність, моделі, напрями. *Проблеми економіки.* 2021. № 1 (47). С. 178-184.

13. Романовська Ю.А., Страпачук Л.В., Макаренко М.А. Державна соціальна політика України. *Економіка та держава.* 2022. № 2. С. 129-133.

14. Даніліна М. Соціальна політика держави. *Knowledge, Education, Law, Management.* 2020. № 3 (31). С.171-175.

***References:***

1. Yunyk, I.H. (2023). Realizatsiia suchasnoi derzhavnoi sotsialnoi polityky v Ukraini: osnovni problemy ta stratehichni priorytety [Implementation of modern state social policy in Ukraine: main problems and strategic priorities]. *Pravo ta derzhavne upravlinnia – Law and public administration, 2*, 187-195 [in Ukrainian].

2. Savchenko, O. (2023). Sotsialna poiltyka yak skladova derzhavnoho upravlinnia v umovakh zmin [Social policy as a component of public administration in conditions of change]. *Via Economica, 2*, 11-17 [in Ukrainian].

3. Picha, V.M. & Turchyn, Ya.B. (2020). *Sotsialna polityka [Social policy]*. Lviv: Novyi Svit 2000 [in Ukrainian].

4. Picha, V.M. (2004). *Sotsiolohiia: terminy, poniattia, personalii [Sociology: terms, concepts, personalities]*. Lviv: Novyi Svit 2000 [in Ukrainian].

5. Yakovliev, O.A. (2019). Pravovi zasady vstanovlennia umov pratsi za trudovym zakonodavstvom Ukrainy [Legal principles of establishing working conditions under the labor legislation of Ukraine]. *Candidate's thesis.* Kharkiv [in Ukrainian].

6. Pavlova, O. (2023). Osoblyvosti sotsialnoi polityky v umovakh voiennoho stanu v Ukraini [Peculiarities of social policy under martial law in Ukraine]. *Naukovo-teoretychnyi almanakh Hrani – Scientific and theoretical almanac Grani, 26.6*, 122-126 [in Ukrainian].

7. Stynska, V.V. (2019). Teoriia i praktyka sotsialno-pedahohichnoi pidtrymky materynstva y dytynstva v Ukraini (KhKh – pochatok KhKhI st.) [Theory and practice of social and pedagogical support of motherhood and childhood in Ukraine (XX - early XXI century)]. *Candidate's thesis.* Ivano-Frankivsk – Ternopil [in Ukrainian].

8. Vasylenko, M.P., Vasylchenko, V.S., Halytskyi, V.M. & Shvets, P.V. (2007). *Sotsialna terminolohiia [Social terminology]*. Kyiv: Znannia [in Ukrainian].

9. Danilina, M. (2020). Sotsialna polityka derzhavy [Social policy of the state]. *Knowledge, Education, Law, Management, 3 (31)*, 171-175 [in Ukrainian].

10. Savchenko, O. (2023). Sotsialna poiltyka yak skladova derzhavnoho upravlinnia v umovakh zmin [Social policy as a component of public administration in conditions of change]. *Via Economica, 2*, 11-17 [in Ukrainian].

11. Pavlova, O. (2023). Osoblyvosti sotsialnoi polityky v umovakh voiennoho stanu v Ukraini [Peculiarities of social policy under martial law in Ukraine]. *Naukovo-teoretychnyi almanakh Hrani – Scientific and theoretical almanac Grani, 26.6*, 122-126 [in Ukrainian].

12. Drymalovska, Kh.V. & Bala, R.D. (2021). Derzhavna sotsialna polityka: sutnist, modeli, napriamy [State social policy: essence, models, directions]. *Problemy ekonomiky – Problems of economy, 1 (47)*, 178-184 [in Ukrainian].

13. Romanovska, Yu.A., Strapachuk, L.V. & Makarenko, M.A. (2022). Derzhavna sotsialna polityka Ukrainy [State social policy of Ukraine]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and State, 2*, 129-133 [in Ukrainian].

14. Danilina, M. (2020). Sotsialna polityka derzhavy [Social policy of the state]. *Knowledge, Education, Law, Management, 3 (31)*, 171-175 [in Ukrainian].

*УДК 343.97:343*

*https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-5(5)-543-551*

**Савков Анатолій Петрович** доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування, Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ, тел.: (067) 261-34-58, https://orcid.org/0000-0003-1739-0482

**Хилевич Юлія Ігорівна** аспірант кафедри публічного управління та адміністрування, Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ, тел.: (098) 218-54-88, https://orcid.org/0000-0002-9161-7078

## СТРАТЕГІЧНА ВЗАЄМОДІЯ У СФЕРІ ПРАВООХОРОННОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ

**Анотація**. Розвиток стратегічних відносин із ключовими партнерами України у сфері правоохоронної діяльності, як складової національної безпеки, є одним із пріоритетних завдань на шляху до досягнення перемоги та набуття повноправного члена європейської спільноти. Відповідно формування стратегічної взаємодії, відносин і партнерства на основі національних інтересів України поряд із удосконаленням координації діяльності суб'єктів правоохоронної діяльності є одним із ключових завдань низки державних стратегій, зокрема: Стратегії національної безпеки України «Безпека людини – безпека країни», Стратегії забезпечення державної безпеки тощо, для реалізації яких має бути запроваджено технології стратегічного менеджменту та відповідне ресурсне забезпечення, ключове значення серед яких має стратегічна взаємодія та координація роботи суб'єктів правоохоронної діяльності.

З огляду на відсутність теоретичного обґрунтування цього терміну та необхідність практичного використання цього інструменту на підставі узагальнення підходів до визначення понять «правоохоронна діяльність», «стратегія» та «взаємодія» подано авторське визначення цього терміну. У статті обґрунтовано, що «стратегічну взаємодію у сфері правоохоронної діяльності» варто визначати як погоджені дії нормативно визначених рівноправних, адміністративно незалежних суб'єктів правоохоронної діяльності за цілями, часом і місцем на основі спільної керованої діяльності, що функціонально забезпечують виявлення, розслідування та запобігання правопорушенням на відповідній території із визначенням форм і напрямів стратегічної співпраці та партнерства. Встановлено, що для її здійснення необхідною є злагоджена, скоординована та синхронізована діяльність, що можлива лише на підставі ефективної взаємодії між усіма суб'єктами у сфері правоохоронної діяльності, а також вироблення єдиних підходів до формування та реалізації комунікаційної політики правоохоронними органами та іншими суб'єктами.

**Ключові слова**: правоохоронна діяльність, стратегічна взаємодія, стратегічні відносини, стратегічне партнерство, координація правоохоронних органів.

**Savkov Anatolii Petrovych** Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Public Administration and Management, State University of Information and Communication Technologies, Kyiv, tel: (067) 261 34-58, https://orcid.org/0000-0003-1739-0482

**Khylevych Yuliia Ihorivna** PhD student of the Department of Public Management and Administration, State University of Information and Communication Technologies, Kyiv, tel: (098) 218-54-88, https://orcid.org/0000-0002-9161-7078

## STRATEGIC COOPERATION IN THE FIELD OF LAW ENFORCEMENT: THEORETICAL APPROACHES TO THE DEFINITION OF THE CONCEPT

**Abstract.** The development of strategic relations with Ukraine's key partners in the field of law enforcement as a component of national security is one of the priority tasks on the way to achieving

victory and becoming a full member of the European community. Accordingly, the formation of strategic cooperation, relations and partnerships based on the national interests of Ukraine, along with the improvement of coordination of law enforcement agencies, is one of the key tasks of a number of state strategies, in particular: The National Security Strategy of Ukraine "Human Security - Security of the Country", the Strategy for Ensuring State Security, etc., for the implementation of which strategic management technologies and appropriate resource provision should be introduced, the key among which is strategic interaction and coordination of law enforcement agencies.

Given the lack of theoretical substantiation of this term and the need for practical use of this instrument, the author's definition of this term is presented on the basis of generalisation of approaches to the definition of the concepts of "law enforcement activity", "strategy" and "interaction". The article substantiates that "strategic cooperation in the field of law enforcement" should be defined as coordinated actions of statutorily defined equal, administratively independent law enforcement entities for purposes, time and place on the basis of jointly managed activities which functionally ensure detection, investigation and prevention of offences in the relevant territory with the definition of forms and directions of strategic cooperation and partnership. It is established that its implementation requires coordinated, coordinated and synchronised activities, which is possible only on the basis of effective interaction between all actors in the field of law enforcement, as well as the development of common approaches to the formation and implementation of communication policy by law enforcement agencies and other actors.

**Keywords**: law enforcement, strategic interaction, strategic relations, strategic partnership, coordination of law enforcement agencies.

**Постановка проблеми**. Створення безпечного середовища для розвитку українського суспільства та його існування, що особливо важливо протягом останніх 10 років, потребує додаткових засобів і технологій для забезпечення взаємодії усіх суб'єктів правоохоронної діяльності в Україні.

Питання взаємодії у сфері правоохоронної діяльності були предметом низки наукових розвідок вітчизняних і зарубіжних дослідників. Взагалі, правоохоронна система є складовою частиною національної безпеки України, тому підвищення ефективності її функціонування та діяльності матиме прямий вплив на стан національної безпеки й оборони. Особливої уваги, відповідно до Закону України «Про національну безпеку України», має координація діяльності правоохоронних органів [15]. Адже правоохоронні органи поряд із розвідувальними та органами спеціального призначення є складовими сектору безпеки й оборони України.

Відповідно до Стратегії національної безпеки України [17], взаємодія є однією з її основних засад і трактується як розвиток стратегічних відносин із ключовими партнерами. Також Стратегією визначається, що для гарантування безпеки необхідні ресурси, створення сприятливих умов і забезпечення ефективної взаємодії вчених із державним і приватним сектором. Посилення взаємодії усіх органів правопорядку та сектору безпеки й оборони України для виконання спільних завдань, є одним із шляхів зміцнення бойового потенціалу та національної могутності держави.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Для детального розуміння смутності терміну «стратегічна взаємодія у сфері правоохоронної діяльності за основу було взято наукові публікації з питань правоохоронної діяльності: Биргеу М. [1], Климкова В. [7], Ковалів М. [8], Корнієнка М. [9], Куліша А. [10], Риб'янця С. [19], Циганова О. [22]; з питань стратегічного управління та дослідження стратегій: Дацюк С. [4], Тертички В. [21], а також щодо обгрунтування терміну «взаємодія» у тому числі у сфері правоохоронної діяльності, зокрема: Долженкова О. [5], Однолька І. [11], Плакса В. [12] та ін. Однак питання стратегічної взаємодії у сфері правоохоронної діяльності поки ще у вітчизняні науці не систематизовані та не розроблені в достатній мірі.

**Мета статті –** обгрунтування теоретичний підходів до визначення терміну «стратегічна взаємодія у сфері правоохоронної діяльності» на підставі узагальнення наукових і нормативно-правових джерел.

**Виклад основного матеріалу.** Із метою визначення термінології й уточнення понять, варто деталізувати суть і зміст сфери правоохоронної діяльності. Метою правоохоронної діяльності є охорона прав і свобод людини та громадянина, громадського порядку та безпеки, підтримка правопорядку та втілення в життя принципу верховенства права. Вона досягається під час реалізації завдань і функцій, що передбачаються державою і суспільством таким видом діяльності. У вітчизняному законодавстві відсутнє нормативне закріплення терміну «правоохоронна діяльність», що призводить до виникнення проблем в теоретичному та практичному аспектах. У зв'язку з цим, варто деталізувати зміст цього терміну відповідно до наукових джерел, де досліджується й обґрунтовується це поняття.

Так, ефективна правоохоронна діяльність, на думку Корнієнка М., призводить до реалізації суб'єктами правових відносин своїх прав та виконання ними обов'язків [9, с. 66]. Це дозволяє перенести увагу на регулятивні правовідносини, а не на охоронні. Тому в цілому правоохоронну діяльність варто розглядати як діяльність з профілактики правопорушень та охорони громадського порядку.

Так, на думку Прокопенка О., під правоохоронною діяльністю варто розуміти багатоаспектну діяльність, що спрямовується політичними й управлінськими засобами на блокування соціальних відхилень, локалізацію соціальної напруги та / або правових конфліктів [18, с. 50]. Інший дослідник, Субота С. визначає правоохоронну діяльність як таку, що характеризується наступним: здійснюється на підставі та з метою реалізації приписів норм права; має конкретну мету; реалізується спеціально уповноваженими суб'єктами [20, с. 36]. На його думку, зміст основних завдань правоохоронної діяльності полягає в охороні та захисті: особи, її прав і свобод; державного (конституційного) устрою й основ місцевого самоврядування; власності; правопорядку; природних ресурсів і навколишнього середовища; державної (національної) безпеки; державного, митного кордону держави [20, с. 36]. На підставі цього, автор резюмує, що здійснення відповідними уповноваженими суб'єктами правоохоронної діяльності забезпечує особисту безпеку людині та громадянину, безпеку громадянському суспільству та державі в цілому. А також акцентує увагу на специфіці правоохоронної, як державної, діяльності, направленої на забезпечення дотримання відповідного чинного правопорядку усіма суб'єктами, у тому числі й тими, які діють від імені держави, в першу чергу – органами державної влади і їх посадовими особами.

На цьому наголошує також Корнієнко М., який стверджує, що зміст правоохоронної діяльності у сучасному розумінні може визначатися як: правоохоронна діяльність є основним напрямком діяльності органів державної влади, в межах якого реалізується правоохоронна функція держави; одним із принципів діяльності державних органів у демократичній, соціальній, правовій державі є принцип законності, а суб'єктами правоохоронної діяльності є органи, на яких покладається завдання організації та виконання приписів чинних законів, правоохоронна діяльність має розглядатися саме як управлінська діяльність [9, с. 73]. Таким чином, зважаючи на управлінську правову природу, автори, в першу чергу, наголошують на значній ролі саме адміністративно-правового регулювання правоохоронної діяльності.

Також, зважаючи на те, що у наукових джерелах існує велика кількість визначень терміну «правоохоронна діяльність», нижче коротко можемо навести основні тези і ключові відмінності визначень науковців для детального розуміння змісту цього терміну. Отже, правоохоронна діяльність – це: здійснювана у визначеному законодавством порядку діяльність спеціально уповноважених державних органів щодо виявлення і безпосереднього припинення злочинів та адміністративних правопорушень, підтримання правопорядку з метою охорони й захисту прав, свобод та інтересів суб'єктів права [13, с. 129]; самостійний вид державної діяльності, що здійснюється з метою охорони права та держави спеціально уповноваженими на це законодавством органами методами і способами, визначеними законодавством [10, с. 47]; така державна діяльність спеціально уповноважених державних і недержавних органів, що здійснюється з метою забезпечення дотримання прав і свобод фізичних та юридичних осіб, а також законності та правопорядку шляхом застосування юридичних заходів впливу, відповідно

до закону і за неухильного дотримання встановленого ним порядку [19, с. 12]; функціональна підсистема та одна із центральних елементів правоохоронної системи, до структури якої також входять нормативна підсистема (різні правові норми, правила, звичаї, мораль) та інституціональна (правоохоронні інституції), яку мають становити суб'єкти правоохоронної діяльності (наприклад муніципальні органи, неурядові організації, адвокатура тощо) [22, с. 316–317]; у широкому розумінні – охорона права від посягань, за якої кожен орган держави здійснює правоохоронну діяльність у межах своєї компетенції; у вузькому сенсі – це спеціалізована діяльність з правової охорони суспільних відносин, якою займаються спеціально утворені для цього органи держави, – правоохоронні органи [8, с. 52].

Отже, із наведених вище підходів до визначення терміну «правоохоронна діяльність» можемо узагальнити наступне. По-перше, правоохоронна діяльність є об'єктом адміністративно-правового регулювання та становить сукупність правових, організаційних, інформаційних тощо заходів, що реалізуються уповноваженими суб'єктами публічного управління для забезпечення внутрішньої безпеки держави та захисту прав і свобод людини та громадянина, а також держави та суспільства в цілому. По-друге, правоохоронну діяльність варто розглядати і у вузькому, і у широкому значенні. У вузькому значенні можемо визначити, що це чітко регламентована законодавством діяльність органів виконавчої влади, а саме – правоохоронних органів через першочерговість реалізації ними правоохоронної функції держави. У ширшому значенні – це діяльність всіх суб'єктів публічного управління (державних і недержавних), що в межах наданих їм повноважень реалізують у чітко встановлених процесуальних межах свої права й обов'язки з питань захисту конституційного ладу, прав і свобод людини та громадянина, власності, навколишнього середовища тощо.

Також, можемо запропонувати класифікацію правоохоронної діяльності, зокрема: за специфікою повноважень, що виконують суб'єкти правоохоронної діяльності та обумовлені конкретикою цілей і завдань суб'єктів здійснення (наприклад, Національна гвардія, Національна поліція, Служба безпеки України); за суб'єктами реалізації правоохоронна діяльність як: напрям реалізації повноважень суб'єктів публічного управління (органи державної влади, органи місцевого самоврядування, представники громадянського суспільства та бізнес-структур), що у межах чинного законодавства здійснюють заходи із охорони та захисту правопорядку; низка спеціально уповноважених правоохоронних органів, що реалізують свою функцію.

У контексті нашого дослідження, правоохоронну діяльність ми розглядатимемо у більш широкому значенні, а саме як діяльність всіх суб'єктів публічного управління (державних і недержавних), що в межах наданих їм повноважень реалізують у чітко встановлених процесуальних межах свої права й обов'язки з питань захисту конституційного ладу, прав і свобод людини та громадянина, власності, навколишнього середовища тощо.

Також, варто визначити зміст поняття «*стратегічна взаємодія*». Наукові джерела значення слова «стратегічний» подають як прикметник, що утворений від іменника «стратегія» Отже, у наукових, довідникових та інших джерелах термін «*стратегія*» визначається як: мистецтво економічного, суспільного і політичного керівництва масами, що має визначати головний напрям їхніх дій, вчинків, а також як спосіб дій, лінія поведінки кого- чого-небудь [2, с. 1399]; підхід до вирішення критично-важливих і складних (стратегічних) проблем; модель програмування діяльності для досягнення встановлених цілей, що визначає пріоритети (першочергові для реалізації напрями, цілі, проблеми), які дають корисну основу для розподілу обмежених ресурсів [6, с. 679]; модель певних рішень, дій, довгострокових планів і водночас мистецтво мати необхідних фахівців та активи з метою досягнення бажаних результатів [21, с. 41]; наука / мистецтво планування і напрями великомасштабних воєнних рухів і дій; використання чи зразок використання за допомогою цього мистецтва чи науки; використання стратегами; план чи метод досягнення певної мети [23]; покрокове, змістовне планування досягнення мети, наявність ресурсів (правил і засобів), розрахунки для кожного кроку [4].

Узагальнюючи подані вище визначення терміну «стратегія», можемо погодитись із запропонованими Тертичкою В. підходами до його розуміння:

1. Стратегія як норма діяльності, що абстрагована за змістом, але звернена до процесів досягнення цілей. «Стратегія» близьке до «стратегічне бачення» і визначається як уявлення про бажаний стан.

2. Стратегія ототожнюється зі стратегічним планам дій. Часто можливе акцентування на програмному компоненті, тобто плану дій, а стратегія може стати своєрідною мозаїкою слабко пов'язаних дій у різних напрямах.

3. Стратегія – це процес. Стратегічне управління визначається як процес, що спрямовується на розробку та впровадження стратегії розвитку певного середовища, в якому існує організація, громада, країна, а також просування до цих змін. Стратегічне управління характеризує не тільки основний шлях розвитку системи, а й дає змогу модифікувати його або за необхідності коригувати напрям, ураховуючи зміни середовища [21, с. 39].

Також розглянемо існуючі у вітчизняних та іноземних наукових джерелах, а також нормативно-правових актах визначення терміну «*взаємодія*»: вплив однієї реалії (тіла, елементарної частинки, біологічної істоти, людини, співтовариства) на іншу реалію, що змінює їхню динамічну поведінку [3]; погоджена дія (співпраця) між двома та більше державними органами у запобіганні кримінальним правопорушенням, яка передбачає їх тісний взаємозв'язок і взаємодоповнюваність та полягає у розробці й впровадженні системи заходів із метою припинення злочинних проявів, виявлення, скорочення, усунення причин і умов злочинів та кримінально-правового впливу на осіб, які їх вчинили [11, с. 46]; як це спільна, узгоджена, функціонально розподілена діяльність декількох органів публічного управління задля досягнення окремо визначеної мети [7, с. 11]; міжгалузеві відносини та загальний принцип діяльності державних органів. Під час взаємодії утворюється нова якість, нова єдність, що виражається в комплексності виконання державних функцій [1, с. 23]; особливий, добровільний тип організаційно-правових відносин, шляхом реалізації спільних дій, спрямований на ефективну реалізацію спільної мети органами державної влади [12, с. 57];

Характеризуючи взаємодію, як діяльність і процес, варто вказати на три моделі, запропоновані Долженковим О., який стверджує, що існує: спільно-індивідуальна діяльність – коли кожен елемент як складова системи здійснює свою роботу незалежно від іншого; спільно-послідовна діяльність – коли загальне завдання виконується послідовно кожним елементом, частиною системи; спільно-взаємодіюча діяльність – завдання виконує безпосередньо кожен елемент, частина системи [5, с. 231].

Отже, на підставі вищенаведених визначень терміну «взаємодія» можемо узагальнено визначити властиві їй ознаки: для взаємодії обов'язковою умовою є наявність кількох (не менше двох) суб'єктів, що наділені відповідними владними повноваженнями – об'єднання суб'єктів; взаємодія суб'єктів виникає завжди для ефективного досягнення визначеної спільної цілі та налагодження ефективної роботи – мета; спільність дій, що спрямовані на досягнення результату; організаційна природа відносин суб'єктів взаємодії; узгодженість заходів за метою, часом, місцем і методами; наявність нормативно-правової бази, що регламентує взаємодію; спрямованість функціонування взаємодіючих суб'єктів; узгодженість змісту завдань, що виконують суб'єкти взаємодії; взаємодія має відбуватися за ієрархічними рівнями і станом суб'єктів взаємодії.

Також, варто зазначити, що термін «взаємодія» в гуманітарних науках найчастіше відображається через термін «інтеракція», що характеризує соціальну взаємодію. Тобто, це процес взаємодії індивідів у групі та у суспільстві за допомогою різноманітних засобів: мови, символів, знаків тощо. Результатом такої інтеракції, відповідно до Закону України «Про Національну поліцію» [16], має стати партнерство правоохоронних органів (у цьому випадку поліції) із населенням. Адже, розвиток і зміцнення партнерських відносин із громадянським суспільством, становлення тісної співпраці із територіальними громадами, іншими представниками інститутів громадянського суспільства, є одним із пріоритетних (стратегічних) напрямів діяльності правоохоронних органів та підрозділів Національної поліції України.

Виходячи із вищезазначеного, узагальнено можемо визначити, що стратегічна взаємодія відбувається за умови, коли демонстрація дій однією стороною сприймається іншою стороною

як така, що варта уваги або значуща комунікація. Сприйняття цих проявів залежить від культурних або попередніх практичних очікувань, що також мають бути враховані під час створення стратегічних проявів.

Відповідно до наказу МВС України «Про затвердження Інструкції про взаємодію правоохоронних органів у сфері боротьби з організованою злочинністю» від 10 червня 2011 р. №317/235 визначено напрями взаємодії: стратегічний напрям – організація реалізації державної політики у сфері боротьби з організованою злочинністю, усунення причин і умов її існування, удосконалення правової бази боротьби з організованою злочинністю; тактичний напрям – виявлення, документування й припинення діяльності організованих злочинних груп, злочинних організацій, попередження, розкриття й розслідування вчинених ними злочинів, розшук, затримання учасників організованих злочинних формувань, відшкодування збитків державі, фізичним та юридичним особам [14, с. 3–4].

Насамперед, із вищезазначеного можна зробити висновок, що основна мета взаємодії – досягнення не тільки спільної загальної (стратегічної) мети, а, що найголовніше, такої мети, якої самостійно кожен елемент системи чи суб'єкт забезпечення правопорядку досягти не може. Стратегічна взаємодія, на нашу думку, можлива за умови досягнення управлінського резонансу, який є можливим за умови, коли всі суб'єкти стратегічної взаємодії чітко розуміють й однаково артикулюють кінцеву мету. Тобто, у всіх є єдине розуміння кінцевої мети такої спільної діяльності, взаємодії чи партнерства.

Метою ж стратегічної взаємодії є встановлення довготривалого партнерства, що характеризується найбільш гнучкою формою інтеграції суб'єктів правоохоронної діяльності. Такий вид партнерства базується на трьох фундаментальних аспектах: створення нової спільної цінності; формування зв'язку між усіма учасниками, що спрямований на майбутнє і відкриває нові варіанти і можливості розвитку; його неможливо контролювати формальними системами, однак воно вимагає системи міжособистісних зв'язків, а також внутрішніх інфраструктур. Формами стратегічного партнерства у сфері правоохоронної діяльності можуть бути створені спільні організації, типові структурні підрозділи у суб'єктів правоохоронної діяльності, що будуть взаємодіяти лінійно, створення стратегічних альянсів (наприклад, для міжнародної взаємодії) тощо.

Також варто зазначити, що будь-яка взаємодія суб'єктів правоохоронної діяльності має бути спрямована на досягнення довгострокової ефективності, а саме – зменшення рівня криміногенних ситуацій. Вона передбачає постійну зміну стану правоохоронних органів, перехід від нижчого рівня розвитку, до вищого, а також дозволяє зберегти стабільне положення суб'єктів у сфері правоохоронної діяльності.

**Висновки.** Таким чином, стратегічну взаємодію у сфері правоохоронної діяльності можемо визначити як погоджені дії нормативно визначених рівноправних, адміністративно незалежних суб'єктів правоохоронної діяльності за цілями, часом і місцем на основі спільної керованої діяльності, що функціонально забезпечують виявлення, розслідування та запобігання правопорушенням на відповідній території із визначенням форм і напрямів стратегічної співпраці та партнерства. Для цього необхідна злагоджена, скоординована та синхронізована діяльність, що можлива лише на підставі ефективної взаємодії між усіма суб'єктами у сфері правоохоронної діяльності. Для її забезпечення необхідно вжити низку організаційно-правових заходів, виробити єдиний підхід до формування та реалізації комунікаційної політики правоохоронних органів та інших суб'єктів.

***Література:***

1. Биргеу М. М. Організація діяльності поліції Республіки Молдова з профілактики злочинів: автореф. дис. … д-ра юрид. наук: 12.00.07. Харків, 2004. 35 с.

2. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод., допов. та CD / уклад. і голов. ред В. Т. Бусел. Київ. ; Ірпінь : ВТФ "Перун", 2007. 1736 с.

3. Взаємодія / Енциклопедія сучасної України. URL: https://esu.com.ua/article-33901

4. Дацюк С. Інтелектуальна політика. Львів : Незалежний культурологічний журнал «Ї», 2010. 468 с.

5. Долженков О. Ф. Взаємодія як чинник оптимізації правоохоронної діяльності. *Вісник Луганської академії внутрішніх справ МВС імені 10-річчя незалежності України*. 2002. № 4. С. 229–236.

6. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін.; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. Київ, 2010. 810 с.

7. Климков В. О. Організаційно-правові засади діяльності спеціального органу з питань банкрутства: автореф. дис. … канд. юрид. наук: 12.00.07. Київ, 2010. 18 с.

8. Ковалів М. В., Єсімов С. С., Лозинський Ю. Р. Правове регулювання правоохоронної діяльності : навч. посіб. Львів : ЛьвДУВС, 2018. 323 с.

9. Корнієнко М. В. Правоохоронна діяльність в Україні. *Юридичний бюлетень*. 2016. Вип. 2. С. 66-74.

10. Куліш А. М., Миргород-Карпова В. В., Мурач Д. В. Гносеологічний аналіз категорії «правоохоронна діяльність». *Юридичний науковий електронний журнал*. 2022. № 3. С. 43-48. URL: http://lsej.org.ua/3_2022/8.pdf

11. Однолько І. В. Взаємодія правоохоронних органів у сфері запобігання кримінальним правопорушенням. *Наукові дослідження*. 2017. Вип. 34 С. 41-51.

12. Плакса В. І. Взаємодія суб'єктів законодавчої ініціативи з органами суддівського врядування в Україні: організаційно-правовий аспект : дис. … д-ра філос: 281. Київ : Київський національний університет імені Тараса Шевченка. 2023. 236 с.

13. Плахотнюк Н. Г. Правоохоронна діяльність / Публічне управління : *термінол. слов.*/ уклад. : В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін. ; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2018. С. 129.

14. Про затвердження Інструкції про взаємодію правоохоронних органів у сфері боротьби з організованою злочинністю : наказ Міністерства внутрішніх справ України центрального управління служби безпеки України №317/235 від 10 червня 2011 р. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0822–11.

15. Про національну безпеку України : Закон України від 21 черв. 2018 р. № 2469-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#n355

16. Про Національну поліцію : Закон України від 2 лип 2015 р. № 580-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/580-19#Text

17. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про стратегію національної безпеки України : Указ Президента України від 14 верес. 2020 р. №392/2020. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#n12

18. Прокопенко О. Ю. Поняття й ознаки правоохоронної діяльності органів внутрішніх справ як суб'єктів забезпечення правопорядку в регіоні. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2015. № 16, т. 1. С. 50-53.

19. Риб'янець С. А. Конспект лекцій «Судові та правоохоронні органи України». Дніпро, 2020. 161 с.

20. Субота С. І. Аксіологічні засади правоохоронної діяльності в умовах розвитку громадянського суспільства. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2020. № 1. С. 35-38. URL: http://www.lsej.org.ua/1_2020/9.pdf

21. Тертичка В. В. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : «К.І.С», 2015. 171 с.

22. Циганов О. Г. Правоохоронна діяльність та правоохоронні органи: сучасні підходи до визначення сутності та змісту. *Вісник Луганського державного університету внутрішніх справ імені Е. О. Дідоренка*. 2015. № 3. С. 314-323.

23. Webster online dictionary for English word definitions, meanings, and pronunciation. *Merriam-Webster Inc*. URL: https://www.merriam-webster.com/thesaurus/Strategy

***References:***

1. Birgeu, M. M. (2004). Organizacija dijal'nosti policiï Respubliki Moldova z profilaktiki zlochiniv [Organization of the activities of the police of the Republic of Moldova in crime prevention]. *Extended abstract of Doctor's thesis.* Harkiv [in Ukrainian].
2. Busel, V. T. (2007). *Velikij tlumachnij slovnik suchasnoï ukraïns'koï movi [The Great Explanatory Dictionary of the Modern Ukrainian Language*]. Kiïv. ; Irpin' : VTF "Perun" [in Ukrainian].
3. Vzaєmodija / Enciklopedija suchasnoï Ukraïni [Interaction / Encyclopedia of Modern Ukraine]. *esu.com.ua* Retrieved from https://esu.com.ua/article-33901 [in Ukrainian].
4. Dacjuk, S. (2010). *Intelektual'na politika [Intellectual Politics]*. L'viv : Nezalezhnij kul'turologichnij zhurnal «Ї» [in Ukrainian].
5. Dolzhenkov, O. F. (2002). Vzaєmodija jak chinnik optimizaciï pravoohoronnoï dijal'nosti [Interaction as a Factor in Optimizing Law Enforcement Activities.]. *Visnik Lugans'koï akademiï vnutrishnih sprav MVS imeni 10-richchja nezalezhnosti Ukraïni - Bulletin of the Luhansk Academy of Internal Affairs of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine for the 10th Anniversary of Independence of Ukraine*, 4, 229–236 [in Ukrainian].
6. Surmin, Ju. P. , Bakumenko, V. D. , Mihnenko, A. M. (2010). *Enciklopedichnij slovnik z derzhavnogo upravlinnja [Encyclopedic Dictionary of Public Administration*]. Kiïv [in Ukrainian].
7. Klimkov, V. O. (2010). Organizacijno-pravovi zasadi dijal'nosti special'nogo organu z pitan' bankrutstva [Organizational and legal principles of the activity of a special body on bankruptcy issues:]. *Extended abstract of candidate's thesis.* Kiïv [in Ukrainian].
8. Kovaliv, M. V., Єsimov, S. S., Lozins'kij, Ju. R. (2018). *Pravove reguljuvannja pravoohoronnoï dijal'nosti [Legal regulation of law enforcement activities*]. L'viv : L'vDUVS [in Ukrainian].
9. Kornієnko, M. V. (2016). Pravoohoronna dijal'nist' v Ukraïni [Law enforcement activities in Ukraine]. *Juridichnij bjuleten' - Legal Bulletin,* 2, 66-74 [in Ukrainian].
10. Kulish, A. M., Mirgorod-Karpova, V. V., Murach, D. V. (2022). Gnoseologichnij analiz kategoriï «pravoohoronna dijal'nist'» [Epistemological analysis of the category "law enforcement activities"]. *Juridichnij naukovij elektronnij zhurnal - Legal scientific electronic journal,* 3, 43-48. Retrieved from http://lsej.org.ua/3_2022/8.pdf [in Ukrainian].
11. Odnol'ko, I. V. (2017). Vzaєmodija pravoohoronnih organiv u sferi zapobigannja kriminal'nim pravoporushennjam [Interaction of law enforcement agencies in the field of criminal offense prevention]. *Naukovi doslidzhennja - Scientific research,* 34 , 41-51 [in Ukrainian].
12. Plaksa, V. I. (2023). Vzaєmodija sub'єktiv zakonodavchoï iniciativi z organami suddivs'kogo vrjaduvannja v Ukraïni: organizacijno-pravovij aspekt [Interaction of subjects of legislative initiative with bodies of judicial governance in Ukraine: organizational and legal aspect]. *Doctor's thesis.* Kiïv : Kiïvs'kij nacional'nij universitet imeni Tarasa Shevchenka [in Ukrainian].
13. Plahotnjuk, N. G. (2018). *Pravoohoronna dijal'nist' / Publichne upravlinnja [Law enforcement activities / Public administration*]. Kiïv : NADU [in Ukrainian].
14. Nakaz Ministerstva vnutrishnih sprav Ukraïni central'nogo upravlinnja sluzhbi bezpeki Ukraïni "Pro zatverdzhennja Instrukciï pro vzaєmodiju pravoohoronnih organiv u sferi borot'bi z organizovanoju zlochinnistju" [The Order of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine of the Central Directorate of the Security Service of Ukraine "On approval of the Instruction on the interaction of law enforcement agencies in the field of combating organized crime"]. (n.d). *zakon2.rada.gov.ua* Retrieved from http://zakon2.rada.gov.ua/laws/ show/z0822–11. [in Ukrainian].
15. Zakon Ukraïni "Pro nacional'nu bezpeku Ukraïni" [The Law of Ukraine "On the national security of Ukraine"]. (n.d). *zakon.rada.gov.ua* Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#n355 [in Ukrainian].
16. Zakon Ukraïni "Pro Nacional'nu policiju" [The Law of Ukraine "On the National Police"]. (n.d). *zakon.rada.gov.ua* Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/580-19#Text [in Ukrainian].
17. Ukaz Prezidenta Ukraïni "Pro rishennja Radi nacional'noï bezpeki i oboroni Ukraïni vid 14 veresnja 2020 roku «Pro strategiju nacional'noï bezpeki Ukraïni " [The September 14, 2020 "On the National Security Strategy of Ukraine: Decree "On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated"of the President of Ukraine]. (n.d). *zakon.rada.gov.ua* Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#n12 [in Ukrainian].

18. Prokopenko, O. Ju. (2015). Ponjattja j oznaki pravoohoronnoï dijal'nosti organiv vnutrishnih sprav jak sub'єktiv zabezpechennja pravoporjadku v regioni [Concepts and features of law enforcement activities of internal affairs bodies as subjects of law enforcement in the region]. *Naukovij visnik Mizhnarodnogo gumanitarnogo universitetu - Scientific Bulletin of the International Humanitarian University*, 16, 1, 50-53 [in Ukrainian].

19. Rib'janec', S. A. (2020). *Konspekt lekcij «Sudovi ta pravoohoronni organi Ukraïni» [Lecture notes "Judicial and law enforcement agencies of Ukraine*"]. Dnipro [in Ukrainian].

20. Subota, S. I. (2020). Aksiologichni zasadi pravoohoronnoï dijal'nosti v umovah rozvitku gromadjans'kogo suspil'stva [Axiological principles of law enforcement activity in the context of the development of civil society]. *Juridichnij naukovij elektronnij zhurnal - Legal scientific electronic journal*, 1, 35-38. Retrieved from http://www.lsej.org.ua/1_2020/9.pdf [in Ukrainian].

21. Tertichka, V. V. (2015). *Strategichne upravlinnja [Strategic management*] . Kiïv : «K.I.S» [in Ukrainian].

22. Ciganov, O. G. (2015). Pravoohoronna dijal'nist' ta pravoohoronni organi: suchasni pidhodi do viznachennja sutnosti ta zmistu [Law enforcement activity and law enforcement agencies: modern approaches to determining the essence and content]. *Visnik Lugans'kogo derzhavnogo universitetu vnutrishnih sprav imeni E. O. Didorenka - Bulletin of the Luhansk State University of Internal Affairs named after E. O. Didorenko*, 3, 314-323 [in Ukrainian].

23. Webster online dictionary for English word definitions, meanings, and pronunciation. Merriam-Webster Inc. *www.merriam-webster.com* Retrieved from https://www.merriam-webster.com/thesaurus/Strategy [in English].

*УДК 336.71*

*https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-5(5)-552-558*

**Світлик Мар'ян Григорович** аспірант кафедри публічного адміністрування, Міжрегіональна Академія управління персоналом, Київ, https://orcid.org/0009-0004-1841-8496

## РОЛЬ НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ПОСИЛЕНОГО ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

**Анотація.** Метою дослідження є характеристика ролі НБУ в державному регулювання банківської діяльності в умовах посиленої цифровізації. Визначено актуальність дослідження ролі Національного банку України (НБУ) у системі державного регулювання банківської діяльності через кілька ключових аспектів. Встановлено, що НБУ є основним інструментом формування та реалізації монетарної політики, що забезпечує стабільність національної валюти та загальну економічну стабільність країни. Доведено, що НБУ встановлює нормативно-правову базу для банківських установ, включаючи ліцензування, нагляд та пруденційне регулювання, що сприяє фінансовій безпеці та запобіганню банківським кризам. Аналізовано вплив глобалізаційних викликів та міжнародних зобов'язань України на діяльність НБУ, встановлюючи необхідність адаптації регуляторних механізмів до міжнародних стандартів для підвищення конкурентоспроможності національної банківської системи та залучення іноземних інвестицій. Виявлено, що НБУ відповідає на внутрішні виклики, такі як економічні кризи та зміни у правовому регулюванні, шляхом модернізації банківської системи та впровадження прозорих інструментів забезпечення стабільності. Доведено, що цифрові технології трансформують державне регулювання банківської діяльності, забезпечуючи ефективніший нагляд, аналіз та управління ризиками. Встановлено, що впровадження блокчейн та штучного інтелекту сприяє підвищенню прозорості та безпеки банківських операцій, а також оптимізації взаємодії між банками та регуляторами. Підсумовано, що НБУ відіграє ключову роль у забезпеченні макроекономічної стабільності та фінансової безпеки України, адаптуючи міжнародні стандарти та сприяючи інтеграції країни у світову економічну систему. Таким чином, дослідження підтверджує важливість НБУ у підтримці довіри до банківської системи та стимулюванні економічного розвитку в умовах посиленої цифровізації.

**Ключові слова:** Національний банк України, державне регулювання, банківська діяльність, монетарна політика, фінансова стабільність, цифрові технології, блокчейн, штучний інтелект, пруденційне регулювання, міжнародні стандарти, економічна стабільність

**Svitlyk Marian** Postgraduate student of the Department of Public Administration, Interregional Academy of Personnel Management, Kyiv, https://orcid.org/0009-0004-1841-8496

## THE ROLE OF THE NATIONAL BANK OF UKRAINE IN THE SYSTEM OF STATE REGULATION OF BANKING ACTIVITY UNDER INCREASED USE OF DIGITAL TECHNOLOGIES

**Abstract.** The aim of the study is to characterize the role of the National Bank of Ukraine (NBU) in the state regulation of banking activities under conditions of intensified digitalization. The relevance of researching the role of the National Bank of Ukraine in the state regulation of banking activities is established through several key aspects. It is determined that the NBU is the primary instrument for the formation and implementation of monetary policy, ensuring the stability of the national currency and the overall economic stability of the country. It has been demonstrated that the NBU establishes the normative and legal framework for banking institutions, including licensing,

supervision, and prudential regulation, which contributes to financial security and the prevention of banking crises. The impact of globalization challenges and Ukraine's international commitments on the NBU's activities has been analyzed, establishing the necessity of adapting regulatory mechanisms to international standards to enhance the competitiveness of the national banking system and attract foreign investments. It has been revealed that the NBU responds to internal challenges, such as economic crises and changes in legal regulation, by modernizing the banking system and implementing transparent tools to ensure stability. It has been proven that digital technologies are transforming the state regulation of banking activities by providing more effective supervision, analysis, and risk management. It is established that the implementation of blockchain and artificial intelligence enhances the transparency and security of banking operations, as well as optimizes the interaction between banks and regulators. In conclusion, the NBU plays a key role in ensuring Ukraine's macroeconomic stability and financial security by adapting international standards and facilitating the country's integration into the global economic system. Thus, the study confirms the importance of the NBU in maintaining trust in the banking system and stimulating economic development under conditions of intensified digitalization.

**Keywords:** National Bank of Ukraine, state regulation, banking activity, monetary policy, financial stability, digital technologies, blockchain, artificial intelligence, prudential regulation, international standards, economic stability

**Постановка проблеми.** Актуальність дослідження ролі Національного банку України в системі державного регулювання банківської діяльності визначається кількома ключовими аспектами. Перш за все, Національний банк України (НБУ) відіграє вирішальну роль у формуванні та реалізації монетарної політики держави, що безпосередньо впливає на стабільність національної валюти та загальну економічну стабільність. НБУ встановлює правила та норми для банківських установ, що включає в себе ліцензування, нагляд, а також пруденційне регулювання. Це є важливим у контексті забезпечення фінансової безпеки, запобігання банківським кризам та підвищення довіри до банківської системи з боку вкладників та інвесторів. Другий важливий аспект актуальності цього дослідження пов'язаний з глобалізаційними викликами та міжнародними зобов'язаннями України. Участь України у міжнародних фінансових інституціях та інтеграція в світовий економічний простір вимагають від Національного банку адаптації та вдосконалення регуляторних механізмів відповідно до міжнародних стандартів. Роль НБУ в цьому процесі не може бути недооцінена, адже саме через регулятивні механізми відбувається зміцнення міжнародної конкурентоспроможності національної банківської системи, що сприяє залученню іноземних інвестицій та зростанню економіки.

Третім аспектом є необхідність відповіді на внутрішні виклики, зокрема наслідки економічних криз, зміни у правовому регулюванні та потреба в модернізації банківської системи. НБУ стоїть на сторожі застосування прозорих та ефективних інструментів для забезпечення стабільності в банківському секторі. Роль Національного банку у вдосконаленні механізмів кредитування, регуляції діяльності банків та захисту прав споживачів фінансових послуг є ключовою для забезпечення економічного розвитку країни, відновлення та підтримки економічної активності громадян та підприємств. Все це суттєво актуалізує тему дослідження, особливо в контексті посилення цифрровізації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Важливі аспекти банківської діяльності розкривалися в роботах таких вчених як О. Барановський, Ю.В. Шевченко, Л.К. Василенко, Д.О. Павленко, М.Ф. Криштанович, Н.Ю. Коваль, І.Б. Петренко, Н.М. Шевчук, А.Т. Лисенко, О.О. Мельник, В.Л. Пономаренко, Т.А. Кучер, О.А. Горбач, В.П. Марченко, А.І. Сидоренко, О.С. Силкін, О.М. Черниш, О.П. Білик, О.В. Гринюк, Л.А. Кучма, А.О. Ткачук, В.С. Левченко, М.В. Бойко, А. М. Дубовик, М. Ф. Романюк, О. С. Кузьменко та інші. До прикладу, Барановський О. І. [1, 2] аналізує банківську безпеку як складову фінансової стабільності, підкреслюючи необхідність чіткого вимірювання показників, які можуть вплинути на регулятивні рішення держави.

Його роботи відображають трансформацію поглядів на регулювання з часом та зміну акцентів від загальної безпеки до специфічних аспектів банківської діяльності. Барилюк М.-М. Р. [3] розглядає організаційно-економічний механізм забезпечення фінансової безпеки, акцентуючи на значенні інтеграції внутрішнього контролю та ризик-менеджменту в структуру управління комерційними банками, що є критичним для ефективної реакції на зовнішні та внутрішні загрози. Богдан Т. П. та Богдан І. В. [4] обговорюють макропруденційне регулювання як ключ до контролю за капітальними потоками та запобігання кризових явищ в економіці, звертаючи увагу на превентивні механізми регулювання банківської системи. Вареник В. А. [5] та Варналій З. С., Онищенко С. В. [6] розкривають проблематику формування фінансової безпеки у банках, особливо в контексті глобальних економічних змін та нових викликів, що впливають на національну економіку. Гаврилко П. П. та ін. [9] та Єгоричева С. Б. з Прасоловою С. П. [15] надають емпіричний аналіз ролі рефінансування та інших інструментів Національного банку в підтримці фінансової стабільності, показуючи їх вплив на загальну безпеку банківської системи. Гірман Ю. В. [10] та Анісімова Г. В., Голеницька Н. В. [14] розглядають проблеми та перспективи створення оптимальних моделей забезпечення фінансової безпеки на базі міжнародного досвіду, підкреслюючи необхідність адаптації світових практик до українських реалій. Дащенко О. В. [12] та Длугопольський О. В. з Баранець А. І. [13] аналізують взаємозв'язок економічних феноменів, таких як доларизація і трудова міграція, зі стабільністю банківської системи, вказуючи на складність взаємодій між економічними індикаторами та банківською діяльністю. Завершуючи, ці джерела формують комплексний погляд на державне регулювання банківської діяльності в Україні, підкреслюючи його значення у забезпеченні економічної стабільності та адаптації до глобальних та внутрішніх викликів.

Однак ряд теорій і концепцій застосування цифрових технологій досі залишаються не розкритими в повній мірі, що і зумовило вибір даної тематики і її сучасну актуальність.

**Метою дослідження є** характеристика ролі НБУ в державному регулювання банківської діяльності в умовах посиленої цифровізації.

**Виклад основного матеріалу.** Державне регулювання банківської діяльності в Україні полягає у встановленні нормативно-правової бази, яка забезпечує стабільність та надійність фінансової системи країни. Це регулювання включає в себе формування правил ведення банківських операцій, контроль за їх виконанням, а також заходи щодо забезпечення ліквідності і капіталізації банків. Завданням державного регулювання є захист інтересів вкладників та кредиторів, підтримка стабільності національної валюти, а також запобігання банківським кризам, які можуть негативно вплинути на економіку країни.

Національний банк України відіграє центральну роль у системі державного регулювання банківської діяльності, виступаючи як головний регулятор і наглядач за банківським сектором. НБУ розробляє та впроваджує монетарну політику, встановлює вимоги до мінімального розміру резервів, регулює міжбанківські ставки і керує операціями на відкритому ринку. Ці заходи дозволяють контролювати інфляцію та сприяють загальній економічній стабільності. Національний банк також відповідає за ліцензування банків, нагляд за їх діяльністю та вживання заходів щодо їх санації або ліквідації у разі фінансових труднощів. Через це НБУ гарантує дотримання банками встановлених правил та стандартів, забезпечуючи таким чином захист прав та інтересів вкладників та інших учасників ринку. Національний банк виконує важливу роль у підтримці довіри до банківської системи, що є фундаментальним для здорового фінансового сектору (табл.1).

*Таблиця 1.*

**Роль НБУ в системі державного регулювання**

| Роль | Сутність |
|---|---|
| Монетарна політика та стабілізація валюти | НБУ є ключовим інструментом у формуванні та реалізації монетарної політики країни. Він встановлює основні процентні ставки, регулює грошову масу та кредитні умови, що безпосередньо впливає на інфляцію та курс національної валюти. Через ці заходи НБУ сприяє макроекономічній стабільності, забезпечуючи сприятливе середовище для економічного зростання |
| Нагляд і пруденційне регулювання | НБУ здійснює регуляторний нагляд за діяльністю банків, визначає правила та стандарти їх роботи, включаючи вимоги до капіталу, резервів, ліквідності, а також ризик-менеджменту. Це забезпечує стійкість фінансових інституцій та захист вкладників, сприяючи підвищенню довіри до банківської системи |
| Регулювання банківської інфраструктури та платіжних систем | НБУ відповідає за створення ефективної та безпечної інфраструктури для банківських операцій, зокрема регулювання та нагляд за платіжними системами, що гарантує їх надійність та доступність. Це важливо для забезпечення швидкої та безпечної обробки внутрішніх та міжнародних платежів |
| Запобігання фінансовим кризам та ліквідація їх наслідків | НБУ вживає заходів для раннього виявлення проблем у банках, втручаючись при необхідності для запобігання банківським кризам. Він також забезпечує реалізацію заходів з відновлення ліквідності та капіталізації банків у кризові періоди, сприяючи відновленню довіри та стабільності в фінансовому секторі. |
| Міжнародне співробітництво та імплементація стандартів | НБУ відіграє важливу роль у впровадженні міжнародних стандартів регулювання та нагляду в українську банківську практику. Це включає адаптацію до вимог Базельських угод, співробітництво з міжнародними фінансовими інститутами, що сприяє підвищенню транспарентності, зміцненню фінансової стабільності та залученню іноземних інвестицій |

Цифрові технології кардинально трансформували процес державного регулювання банківської діяльності, вносячи значні зміни в методи нагляду, аналізу та управління ризиками. Автоматизація збору та обробки даних дозволила Національному банку України ефективніше відстежувати фінансові операції, виявляти аномалії та прогнозувати потенційні ризики з більшою точністю. Цифрові платформи і засоби аналітики стали основою для розробки більш гнучких регулятивних політик, які можуть швидко адаптуватися до змін у банківській сфері та економічному середовищі. Впровадження технологій блокчейн та штучного інтелекту посилило прозорість і безпеку банківських операцій, мінімізувало шахрайство і поліпшило взаємодію між банками та регуляторами. Блокчейн-технології дозволяють вести незмінні реєстри фінансових операцій, забезпечуючи надійне зберігання даних і спрощуючи процеси взаєморозрахунків та аудиту. Штучний інтелект застосовується для автоматизації складних процесів рішення, таких як кредитний скоринг або моніторинг поведінки клієнтів для виявлення фінансових ризиків (рис.1).

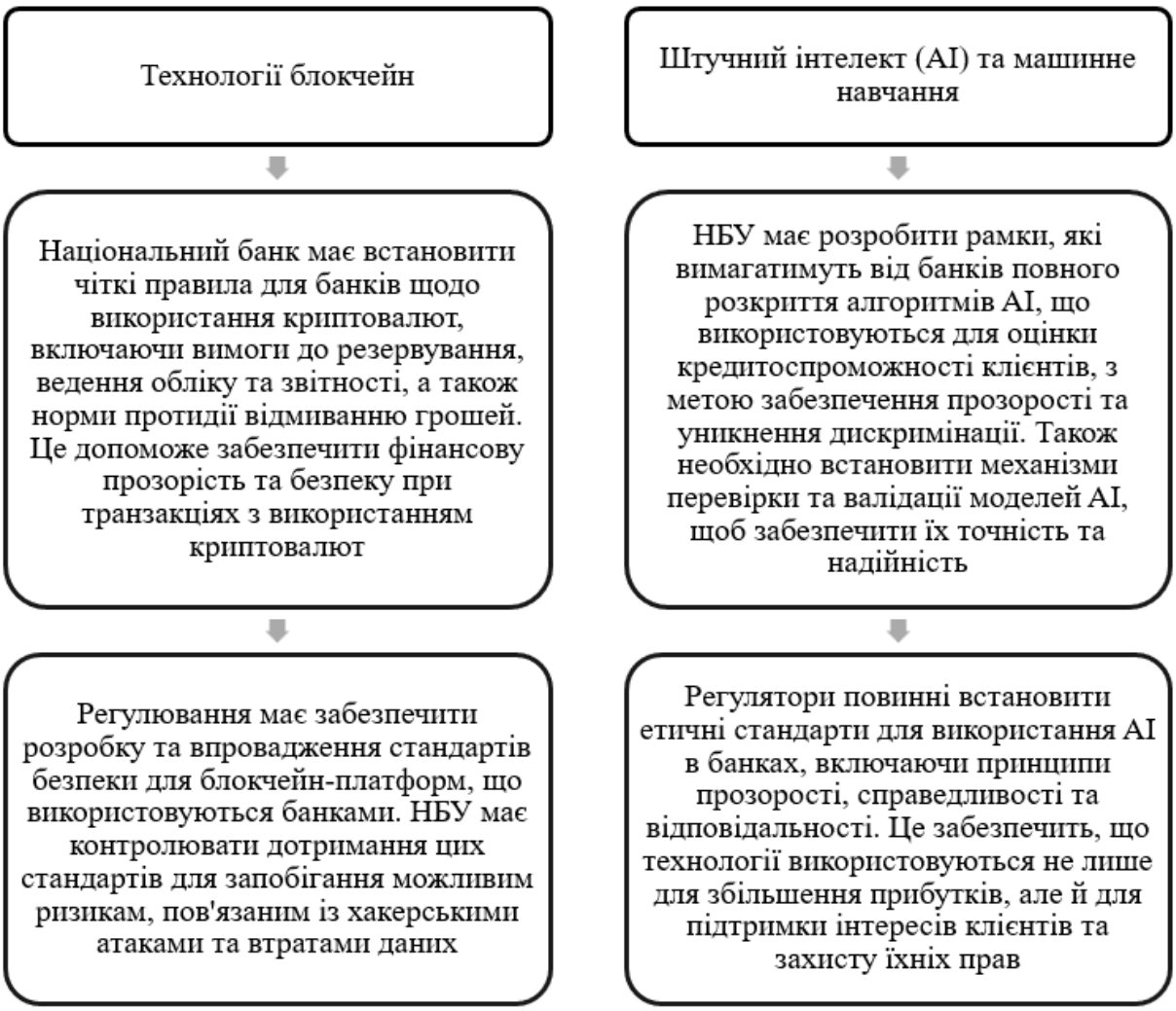



**Рис. 1** Ключові цифрові технології, які потребують регулювання в банківській діяльності

Регулювання цифрових технологій у банківській сфері, зокрема технологій блокчейн та штучного інтелекту, є вирішальним для забезпечення стабільності та безпеки фінансової системи. Блокчейн вимагає чітких правил щодо використання криптовалют та забезпечення безпеки платформ, щоб запобігти ризикам, пов'язаним з відмиванням грошей і хакерськими атаками. З іншого боку, штучний інтелект повинен бути інтегрований у фінансовий сектор із дотриманням етичних стандартів і прозорості, щоб уникнути дискримінації та забезпечити справедливість у кредитному скорингу та інших фінансових рішеннях. Національний банк України має ключову роль у створенні та впровадженні регуляторних рамок для цих технологій. Встановлення стандартів безпеки та регулятивних вимог допоможе не тільки захистити існуючу фінансову інфраструктуру, але й сприятиме інноваціям і розвитку новітніх технологій у банківській галузі. Це створює умови для балансу між інноваціями та ризиками, забезпечуючи стабільний розвиток економіки та підвищуючи довіру клієнтів до фінансових інституцій.

Цифровізація також змінила взаємодію банків із клієнтами, сприяючи розширенню дистанційних банківських послуг. Це дозволило клієнтам отримувати швидкий доступ до своїх рахунків, здійснювати платежі та управляти своїми фінансами без необхідності відвідування банківських відділень. Для регуляторів такий перехід до онлайн-сервісів забезпечив більшу кількість даних для аналізу, підвищив ефективність моніторингу та дозволив оперативно реагувати на виклики, що виникають у банківському секторі.

**Висновки.** Підсумовуючи слід зазначити, що саме НБУ відіграє ключову роль у державному регулюванні банківської системи, що є критично важливим для забезпечення макроекономічної стабільності та фінансової безпеки країни. Як центральний банк, НБУ має унікальне становище для впровадження монетарної політики, управління інфляцією та регулювання грошового обігу. Через інструменти рефінансування та встановлення нормативних вимог, НБУ здійснює прямий вплив на ліквідність банківського сектора та здатність банків кредитувати економіку, що сприяє економічному зростанню та стабільності. Окрім того, Національний банк відповідає за пруденційне регулювання та нагляд, забезпечуючи стійкість фінансових інституцій і захист інтересів вкладників. Через постійний моніторинг та оцінку ризиків, НБУ встановлює вимоги до капіталу, ліквідності, активів і управління банками, що сприяє підвищенню довіри до банківського сектора. Такі дії не тільки запобігають банківській кризі, але й зміцнюють загальну економічну безпеку країни, створюючи умови для стабільного фінансового ринку.

На міжнародному рівні, НБУ сприяє інтеграції України в світову економічну систему, адаптуючи міжнародні стандарти та практики у вітчизняне регулювання. Це не тільки покращує зовнішньоекономічні відносини, але й забезпечує прозорість і передбачуваність банківської діяльності в Україні. Взаємодія з міжнародними фінансовими організаціями та участь у міжнародних програмах з фінансової стабільності дозволяють НБУ ефективно реагувати на глобальні виклики, підвищуючи конкурентоспроможність національної банківської системи на світовій арені.

***Література:***

1. Барановський О. І. Банківська безпека: проблема виміру. Економіка і прогнозування. 2006. № 1. С.7-26.
2. Барановський О. Безпека банківської сфери. Вісник Національного банку України. 2014. № 6. С.40-47.
3. Барилюк М.-М. Р. Організаційно-економічний механізм забезпечення фінансової безпеки комерційного банку: дис. … канд. екон. наук : 08.00.08. Київ, 2018. 364 с.
4. Богдан Т. П., Богдан І. В. Макропруденційне регулювання та контроль руху капіталу в системі антикризового управління. Фінанси України. 2011. № 7. С.14–32.
5. Вареник В. А. Проблеми формування фінансової безпеки в банках України. Глобальні та національні проблеми економіки. 2014. Випуск 2. С.1030-1033.
6. Варналій З. С., Онищенко С. В. Сучасні тенденції структурних складових фінансової безпеки України в умовах глобальних перетворень. Формування ринкової економіки в України. 2016. Вип. 35. Ч. 1. С. 75–80.
7. Васильчишин О. Б. Фінансова безпека банківської системи України: дис. на здобуття наукового ступеня д-ра екон. наук за спеціальністю 08.00.08. – гроші, фінанси і кредит. Тернопіль, 2018. 529 с.
8. Вовченко Р. С. Фінансова безпека банківського сектору економіки України: дис. …канд. екон. наук: 08.00.08 – гроші, фінанси і кредит. К., 2016. 237 с.
9. Гаврилко П. П., Гаврилко Г. П., Гуштан Т. В. Фінансова безпека банківської системи. Формування ринкових відносин в Україні. 2018. № 11. С.15-20.
10. Гірман Ю. В. Передумови створення оптимальної моделі забезпечення фінансової безпеки банку на базі світового досвіду. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 2. С.49-53.
11. Гриценко Р. Економічна безпека банківської системи України. Вісник Національного банку України. 2003. № 4. С. 27 – 28.
12. Дащенко О. В. Готівковий обіг в Україні: сучасний стан і перспективи розвитку. Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. 2010. № 29. С.113-124.
13. Длугопольський О. В., Баранець А. І. Доларизація національної економіки та трудова міграція: аспекти взаємозв'язку (кейс України). Економіка і організація управління. 2021. №1. С.51-61.

14. Анісімова Г. В., Голеницька Н. В. Проблеми економічної безпеки банківської системи України. Бізнес Інформ. 2013. № 1. С.265-269.

15. Єгоричева С. Б., Прасолова С. П. Аналіз ролі рефінансування в забезпеченні фінансової безпеки банківської системи України. Актуальні проблеми економіки. 2017. № 2. С.249-259.

***References:***

1. Baranovskyi, O. I. (2006). Bankivska bezpeka: problema vymiru [Banking security: the problem of measurement]. Ekonomika i Prohnozuvannia, (1), pp. 7-26. [in Ukrainian].

2. Baranovskyi, O. (2014). Bezpeka bankivskoi sfery [Security of the banking sector]. Visnyk Natsionalnoho Banku Ukrainy, (6), pp. 40-47. [in Ukrainian].

3. Baryliuk, M.-M. R. (2018). Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm zabezpechennia finansovoi bezpeky komertsiinoho banku [Organizational-economic mechanism for ensuring financial security of a commercial bank]. (Doctoral dissertation, 08.00.08). Kyiv, 364 p. [in Ukrainian].

4. Bohdan, T. P., & Bohdan, I. V. (2011). Makroprudentsiine rehuliuvannia ta kontrol rukhu kapitalu v systemi antykryzovoho upravlinnia [Macroprudential regulation and capital flow control in the crisis management system]. Finansy Ukrainy, (7), pp. 14-32. [in Ukrainian].

5. Varenyk, V. A. (2014). Problemy formuvannia finansovoi bezpeky v bankakh Ukrainy [Problems of forming financial security in Ukrainian banks]. Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky, (2), pp. 1030-1033. [in Ukrainian].

6. Varnalii, Z. S., & Onyshchenko, S. V. (2016). Suchasni tendentsii strukturnykh skladovykh finansovoi bezpeky Ukrainy v umovakh hlobalnykh peretvoren [Current trends of structural components of Ukraine's financial security under global transformations]. Formuvannia rynkovoii ekonomiky v Ukraini, (35), Part 1, pp. 75-80. [in Ukrainian].

7. Vasylchyshyn, O. B. (2018). Finansova bezpeka bankivskoi systemy Ukrainy [Financial security of the banking system of Ukraine]. (Doctoral dissertation, 08.00.08). Ternopil, 529 p. [in Ukrainian].

8. Vovchenko, R. S. (2016). Finansova bezpeka bankivskoho sektoru ekonomiky Ukrainy [Financial security of the banking sector of the Ukrainian economy]. (Doctoral dissertation, 08.00.08). Kyiv, 237 p. [in Ukrainian].

9. Havrylko, P. P., Havrylko, H. P., & Hushtan, T. V. (2018). Finansova bezpeka bankivskoi systemy [Financial security of the banking system]. Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini, (11), pp. 15-20. [in Ukrainian].

10. Hirman, Yu. V. (2018). Peredumovy stvorennia optymalnoi modeli zabezpechennia finansovoi bezpeky banku na bazi svitovoho dosvidu [Prerequisites for creating an optimal model of bank financial security based on global experience]. Investytsii: praktyka ta dosvid, (2), pp. 49-53. [in Ukrainian].

11. Hrytsenko, R. (2003). Ekonomichna bezpeka bankivskoi systemy Ukrainy [Economic security of the banking system of Ukraine]. Visnyk Natsionalnoho Banku Ukrainy, (4), pp. 27-28. [in Ukrainian].

12. Dashchenko, O. V. (2010). Hotivkovyi obih v Ukraini: suchasnyi stan i perspektyvy rozvytku [Cash circulation in Ukraine: current status and development prospects]. Problemy i perspektyvy rozvytku bankivskoi systemy Ukrainy, (29), pp. 113-124. [in Ukrainian].

13. Dluhopolskyi, O. V., & Baranets, A. I. (2021). Dolarizatsiia natsionalnoi ekonomiky ta trudova mihratsiia: aspekty vzaiemozviazku (keis Ukrainy) [Dollarization of the national economy and labor migration: aspects of the interrelation (case of Ukraine)]. Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia, (1), pp. 51-61. [in Ukrainian].

14. Anisimova, H. V., & Holenytska, N. V. (2013). Problemy ekonomichnoi bezpeky bankivskoi systemy Ukrainy [Problems of economic security of the Ukrainian banking system]. Biznes Inform, (1), pp. 265-269. [in Ukrainian].

15. Yehorycheva, S. B., & Prasolova, S. P. (2017). Analiz roli refinansuvannia v zabezpechenni finansovoi bezpeky bankivskoi systemy Ukrainy [Analysis of the role of refinancing in ensuring the financial security of the Ukrainian banking system]. Aktualni problemy ekonomiky, (2), pp. 249-259. [in Ukrainian].

*УДК 658.114.2:338.43(1-22)*

*https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-5(5)-559-567*

**Смурний Тарас Анатолійович** аспірант, Київський університет культури, м. Київ, тел.: (097) 1334-30-00, https://orcid.org/0009-0007-9632-0904

## РОЛЬ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В ПРОЦЕСІ АКТИВІЗАЦІЇ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНИ

**Анотація.** Стаття присвячена розкриттю ролі приватно-приватного партнерства в процесі активізації інвестиційної діяльності в Україні. Встановлено, що через процеси посилення кризових явищ на сучасній стадії розвитку вітчизняної економіки триває зменшення масштабів інвестицій як із боку приватного сектора, так і з боку державних інститутів. У той же час одним зі значущих елементів утворення сприятливих умов для економічного розвитку України продовжує залишатися розвиток інфраструктури. Наразі показано низку проблем, що пов'язані із застарілими головними фондами майже в усіх секторах економічної діяльності, фізичним і моральним зношенням устаткування, браком інвестиційних вкладень в об'єкти інфраструктури, недостатнім бюджетним фінансуванням здійснення інфраструктурних інвестиційних, а також інноваційних проектів та ін. Через це постає потреба пошуків якісно нового інструментарію і механізмів інвестиційного розвитку економіки України, форм і методів інвестиційної взаємодії держави й бізнесу, основуючись на системі публічно-приватного партнерства. В статті дослідження присвячується публічно-приватному партнерству, котре постає внаслідок співробітництва держави й бізнесу. Публічно-приватне партнерство наразі – один із якісно нових інструментів і механізмів інвестиційного розвитку економіки України.

Визначено, що публічно-приватним партнерством слід вважати інститут, який консолідує потрібні матеріальні та нематеріальні ресурси приватного й державного секторів у межах в основному довгострокового договору з метою забезпечення потреб громадян під час результативного розподілу ризиків та комплементу цілей партнерів. Виокремлено умови, які необхідно дотримуватися в процесі успішної реалізації проектів публічно-приватного партнерства. Наведено ризики й перепони для вдалої реалізації на практиці проектів публічно-приватного партнерства. Подано головні заходи, котрі потрібно реалізувати з метою активізації інвестиційної діяльності в Україні на засадах публічно-приватного партнерства. Зазначено, що з метою реалізації на практиці головних видів публічно-приватного партнерства для залучення приватних інвестиційних ресурсів для оновлення вітчизняної економіки потрібне здійснення цілеспрямованої закономірної державної політики розвитку публічно-приватного партнерства. Вона повинна спрямовуватися на утворення сприятливої економічної й управлінської сфери з метою напрацювання й втілення проектів публічно-приватного партнерства.

**Ключові слова:** приватно-приватне партнерство, інвестиції, інвестиційна діяльність, умови, ризики, перешкоди.

**Smurnyi Taras Anatoliiovych** postgraduate student, Kyiv University of Culture, Kyiv, tel.: (097) 1334-30-00, https://orcid.org/0009-0007-9632-0904

## THE ROLE OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN THE PROCESS OF ACTIVATING INVESTMENT ACTIVITY IN UKRAINE

**Abstract.** The article is devoted to revealing the role of private-private partnership in the process of activating investment activity in Ukraine. It is determined that due to the processes of deepening crisis phenomena at the current stage of development of the national economy, there is a reduction in the volume of investments from both the private sector and state institutions. At the same

time, one of the important components of the formation of a favorable climate for economic growth in Ukraine remains the development of infrastructure. Today, a number of problems have been demonstrated related to the obsolescence of fixed assets in almost all areas of economic activity, physical and moral wear and tear of equipment, lack of investment in infrastructure facilities, insufficient budget financing for the implementation of infrastructure investment and innovation projects, etc. Therefore, there is a need to find qualitatively new instruments and mechanisms for the investment development of the Ukrainian economy, forms and methods of investment interaction between the state and business based on the public-private partnership system. The research in the article is devoted to public-private partnership, which arises as a result of cooperation between the state and business. Public-private partnership today is one of the qualitatively new instruments and mechanisms for the investment development of the Ukrainian economy.

It is determined that public-private partnership should be understood as an institution that combines the necessary material and intangible resources of the private and public sectors within the framework of a predominantly long-term contract to meet public needs with effective risk distribution and complementing the goals of partners. The conditions that must be observed in the process of successful implementation of public-private partnership projects are identified. The risks and obstacles to the successful practical implementation of public-private partnership projects are presented. The main measures that should be taken to activate investment activity in Ukraine on the basis of public-private partnership are presented. It is noted that for the practical implementation of the main forms of public-private partnership in order to attract private investment resources for the modernization of the Ukrainian economy, it is necessary to implement a targeted, consistent state policy for the development of public-private partnership. It should be aimed at creating a favorable economic and management environment for the development and implementation of public-private partnership projects.

**Keywords:** private-private partnership, investments, investment activity, conditions, risks, obstacles.

**Постановка проблеми.** Приватно-приватне партнерство (ППП) визнане серед значущих механізмів здійснення політики модернізації економіки України, розв'язання вагомих соціально-економічних проблем. Значна дієвість ППП як виду взаємодії держави й бізнесу доказана практикою великої кількості світових держав. Наразі стали актуальними реальні умови для введення механізмів приватно-приватного партнерства. Щоб втілити масштабні модернізаційні проекти у різних сферах економіки, необхідні великі інвестиційні ресурси, сильним джерелом котрих може бутити приватний бізнес. У той же час в обставинах післякризового розвитку збільшується зацікавлення в державній підтримці, що дасть змогу мінімізувати ризики приватних інвестицій, покращити надійність інвестиційних проектів для кредитних організацій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дана проблематика висвітлювалася такими ученими як С. Грищенко, Н. Дєєва, В. Дячек, В. Жук, М. Забаштанський, М. Ковтун, Д. Ляпін, П. Надолішній, О. Нестор, А. Павлюк, Н. Пироженко, А. Роговий, А. Омельченко, В. Хмурова, Н. Ющенко та іншими. Вони сформулювали поняття публічно-приватного партнерства, визначили його функції, види, моделі, важелі взаємодії сторін втілення договорів. У той же час в названих дослідженнях вплив державного партнерства на сектор інвестиційної діяльності, зі зважанням на іноземний і національний досвід, розглянуто недостатнім чином та вимагає наступного вивчення.

**Мета статті** – розкриття ролі публічно-приватного партнерства в процесі активізації інвестиційної діяльності в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Реалізація стратегічних проєктів, націлених на інноваційно-інвестиційне зростання і гарантування конкурентоздатності регіону або держави загалом, не може відбуватися без сполучення державних і приватних інтересів й інструментів. Наразі неодмінною передумовою результативності публічно-приватного партнерства вважається осмислення його суті, елементів і видів реалізації та, крім того, наявність

системного підходу щодо встановлення пріоритетів державної політики в інвестиційному секторі.

На даний час Україна потребує негайної реконструкції, удосконалення та розвитку наявної інфраструктури національної економіки. За даними Світового банку, потреби на ці цілі перевищують 100 мільярдів доларів США на наступні 10 років. З метою активізації інвестиційної діяльності, покращення загальної системи управління інвестиціями та скорочення дефіциту фінансування виникає фундаментальна потреба у зміні підходів до фінансового забезпечення інфраструктурного розвитку національної економіки. Особливо гостро дані проблеми виникають серед галузей економіки, а також суб'єктів господарювання державної та комунальної форми власності, оскільки результативність їх функціонування безпосередньо формує базисні умови майбутнього розвитку національної економіки, визначає подальшу результативність реального сектору економіки, впливає на активність вітчизняних та іноземних інвесторів на території країни. Досвід передових країн світу переконливо свідчить про достатньо високу ефективність вирішення даної проблеми за рахунок активізації публічно-приватного партнерства, а також однієї з її ключових форм – концесії [1].

Термін «публічно-приватне партнерство», найімовірніше, виник у Сполучених Штатах Америки, початково стосуючись спільного фінансування освітніх програм державним і приватним секторами. У 1950-х роках він стосувався подібного фінансування комунальних послуг, але широко почав уживатися в 1960-х роках стосовно публічно-приватних спільних підприємств для відновлення міст. Цей термін також вживався в США стосовно фінансованого державою надання соціальних послуг недержавними органами, часто волонтерським (неприбутковим) сектором, а також фінансованих державою приватних досліджень і розробок у таких галузях, як технології [2].

Поняття ППП неоднозначно використовується в літературі. Крім того, широкий спектр застосування такого виду партнерства, а також, практичні приклади створюють певну складність в тлумаченні терміну ППП. Точного і загальноприйнятого визначення ППП не існує як у вітчизняній, так і в зарубіжній літературі. Існує багато різних визначень. Під публічно-приватним партнерством розуміють урядову службу або приватне підприємство, що фінансується та діє через партнерство між урядом та одним або декількома приватними підприємствами [3].

Н.Е. Дєєва та В.В. Хмурова визначають публічно-приватне партнерство як модель співробітництва бізнесу та держави, яка дозволяє реалізовувати важливі соціальні проєкти за допомогою інновацій, капіталу та ресурсів приватного бізнесу, без перевантаження бюджету [4].

Оскільки для України публічно-приватне партнерство є новим соціально-економічним явищем, то спочатку потрібно проаналізувати, який ряд визначень має поняття публічно-приватне партнерство. Визначення «Державно-приватне партнерство» використовується зазвичай в країнах СНД. Більшість українських науковців вважають більш правильним використання терміну «державно-приватне партнерство». Наприклад, це зауважили науковці зважаючи на той факт, що Закон України «Про державно-приватне партнерство в Україні» передбачає виключно термін «державно-приватне партнерство», поняття «державно-приватне партнерство» не варто ототожнювати із поняттям «публічно-приватне партнерство», оскільки термін «публічно-приватне партнерство» більшою мірою відображає весь діапазон відносин у рамках цього суспільного явища з урахуванням участі органів місцевого самоврядування і громадськості. Визначення «публічно-приватне партнерство» на англійській мові «Public – Private Partnership». Зарубіжним дослідникам найбільш близьким до відображення змісту концепції видається поняття "публічно-приватне партнерство". До того ж воно найбільш точно відтворює й сутність відносин, оскільки, як публічний партнер у зарубіжній практиці часто виступають не лише органи державної влади, а й органи місцевого самоврядування, потужні громадські організації та благодійні фонди [5; 6].

П.І. Надолішній і Н.В. Пироженко розглядають ППП в Україні як соціальний інститут, систему законодавчо врегульованих і юридично оформлених відносин між органами державної

влади, органами влади Автономної Республіки Крим, органами місцевого самоврядування, приватним бізнесом (юридичними та фізичними особами), громадськими організаціями для вирішення суспільно значущих проблем на довготривалий період часу, заснованих на узгодженні інтересів і взаємній зацікавленості в досягненні намічених цілей, на довірі і таких, що передбачають добровільне об'єднання ресурсів, спільне ухвалення рішень, раціональний розподіл ризиків і спільну відповідальність за результати [7].

Таким чином, публічно-приватним партнерством слід вважати інститут, який консолідує потрібні матеріальні та нематеріальні ресурси приватного й державного секторів у межах в основному довгострокового договору з метою забезпечення потреб громадян під час результативного розподілу ризиків та комплементу цілей партнерів.

Українське законодавство містить широкий перелік сфер застосування ППП, зокрема пошук, розвідка родовищ корисних копалин та їх видобування, виробництво, транспортування і постачання тепла та електроенергії, розподіл і постачання природного газу, будівництво та експлуатація об'єктів транспортної інфраструктури, машинобудування, збір, очищення та розподілення води, охорона здоров'я, туризм, оброблення відходів, управління нерухомістю тощо. Водночас, світовий досвід показує, що, як правило, держава визначає обмежену кількість сфер та форм реалізації ППП, що дозволяє ефективно використати державні ресурси і спрямувати їх на вирішення найбільш гострих проблем. В більшості випадків механізм ППП використовувався в країнах Європи саме для створення інфраструктурних об'єктів. Наприклад, у Фінляндії таким чином були побудовані центральні автошляхи, в Португалії – реконструйовані аеропорти та регіональні шляхи, у Франції – оновлено мережі водопостачання та побудовані швидкісні автомагістралі. У країнах із невисоким рівнем соціально-економічного розвитку проекти ППП реалізуються насамперед у сферах транспортної інфраструктури та комунального господарства на основі договорів концесії. Створена в Україні законодавча база в цілому забезпечує регламентування та регулювання концесійної діяльності. За оцінками європейських експертів, Закон України «Про концесії на будівництво та експлуатацію автомобільних доріг» є одним з найкращих в Європі у цій сфері. Таким чином, враховуючи світовий досвід і фінансові можливості держави, в Україні для забезпечення ефективного запровадження механізму ППП, принаймні на початковому етапі, доцільно зосередитись на реалізації проектів ППП в кількох ключових сферах виключно на договірних засадах [8].

Позитивний розвиток ППП як механізму посилення інвестиційної діяльності й залучення приватних інвестицій в стратегічно значущі для держави галузі вірогідний тільки в тому разі, якщо забезпечуватиметься баланс інтересів держави та приватного інвестора. Правова форма реалізації ППП має гарантувати для інвестора привабливість, безпеку вкладення фінансів у державну власність та здійснити головну мету проекту, іншими словами, розвивати ту галузь, котра значуща в стратегічному аспекті для країни. З цією метою держава має сприймати приватного інвестора як рівноправного партнера. Ставлячи до нього вимогу щодо здійснення визначених угодою зобов'язань, держава повинна, зі своєї сторони, забезпечити реалізацію власних зобов'язань повністю.

Для успішної реалізації проектів ППП потрібне виконання ряду умов:

1) Участь приватного сектора забезпечує якісніший або дешевший продукт, а також скорочує термін впровадження проекту. Якщо дана умова не виконується, то подальша співпраця не має підстав.

2) Орієнтація на кінцевий продукт. У державних замовленнях правило, домінує підхід "input", тобто держава визначає, що і як повинно бути зроблено і які засоби перебувають у розпорядженні. У проектах ППП вирішальним чинником має бути кінцевий результат. Держава більше не вказує, яким способом має бути досягнутий той або інший результат. Воно лише формулює мету, основні вимоги і якість кінцевого продукту.

3) Використання життєвого циклу впровадження проекту. Життєвий цикл впровадження проекту – це єдина концепція, що враховує усі його фази від планування до оцінки результатів. Використання цієї концепції дозволить отримати чітку картину витрат вже на ранньому етапі планування.

4) Оптимальний розподіл ризиків. Ця вимога полягає в тому, що кожен окремий ризик повинен узяти на себе той партнер, який якнайкраще зможе ним управляти і як те впливати на нього.

5) Механізм винагороди, орієнтований на результат. Громадський сектор платить лише за те, що він фактично отримує. Якщо приватний сектор досягає усі поставлені цілі, то він отримує повну суму винагороди, встановлену договором. Якщо приватному партнерові на підставі нових, ефективніших технологій вдасться добитися якої-небудь економії, то ця економія є додатковою винагородою. За наявності яких-небудь недоліків сума винагороди зменшується.

6) Конкуренція серед підприємств приватного сектора. Найбільш ефективна реалізація проекту ППП досягається в умовах конкуренції серед виконавців. При цьому держава проводить конкурс і вибирає найбільш вигідну пропозицію [9].

До ризиків і перешкод для вдалого введення на практиці проектів ППП на цій стадії передусім відносяться:

– змоги недієвого управління зі сторони приватного партнера майном, що надане державним партнером задля реалізації умов договору, невчасного введення в експлуатацію предмета договору і його невідповідності критеріям, визначеним договором;

– невпевненість приватних партнерів стосовно здійснення своїх фінансових зобов'язань в довгострокових проектах з огляду на те, що держава не здатна забезпечити мінімальну кількість споживання товарів чи послуг і встановлення цін (тарифів) на товари, які виробляються, чи послуги, що надає приватний партнер, на рівні, який є відповідним економічно обґрунтованим витратам на їх виготовлення або надання і гарантує окупність інвестицій;

– відсутність в Бюджетному кодексі змоги забезпечення відшкодування збитків приватного партнера, що пов'язані з невідповідністю попиту на товари й послуги запланованим показникам, нездійсненням державою зобов'язань відповідно до договорів ППП, компенсацією різниці у тарифах та ін.;

– відсутність гарантій здійснення фінансових зобов'язань стосовно проектів ППП на увесь період їх втілення зі сторони держави, що має зв'язок із щорічним затвердженням бюджету і корегуванням бюджетних програм;

– неіснування податкових і митних пільг для втілення проектів ППП, що ослаблює їх привабливість для приватних партнерів при існуванні таких пільг для решти різновидів державного заохочення інвестиційної діяльності;

– змога зміни нормативної основи, в тому числі внесення змін до податкового й регуляторного законодавства, зміни стандартів якості (посилення вимог) до товарів та послуг, що надає приватний партнер відповідно до умов договору, що здатне обумовити значну зміну умов участі приватних партнерів у проектах;

– брак впевненості приватного партнера щодо змоги рівноправного із державою захисту власних інтересів у системі правосуддя, в тому числі, змоги вимагати від держави реалізації зобов'язань і відшкодування понесених збитків, зважаючи на нездійснення зобов'язань;

– відсутність гарантії одержання приватним партнером від органів виконавчої влади чи органів місцевого самоврядування дозвільної документації і погоджень, які потрібні для того, щоб виконати умови договору, зокрема одержання права використовувати земельну ділянку, що потрібна для реалізації умов договору;

– існування значного ступеня корупції в органах влади, що спричиняє зростання вартості проектів ППП для приватного партнера. В той же час можливо говорити про те, що згадана проблема не вважається принципово нездоланною. Так, в разі введення перших реальних концесійних договорів і відповідного здійснення державою взятих на себе зобов'язань можливо передбачити послідовне зменшення вартості концесійних договорів до загальносвітових рівнів.

З метою реалізації на практиці головних форм ППП для того, щоб залучити приватні інвестиційні ресурси для модернізації вітчизняної економіки, потрібне здійснення цілеспрямованої поступової державної політики розвитку ППП. Вона повинна орієнтуватися на утворення

сприятливого економічного й управлінського простору, щоб напрацювати й реалізувати проекти ППП, зокрема:

- покращення нормативно-правової основи регулювання відносин ДПП;
- покращення інституційного забезпечення розвитку ППП;
- зростання гарантій захисту інтересів державних і приватних партнерів ДПП під час напрацювання, ухвалення й втілення проектів.

Необхідною передумовою ефективного розвитку ППП є формування загального сприятливого середовища для бізнесу, що передбачає покращення інвестиційного клімату, податкового та регуляторного середовища. З метою якнайшвидшого усунення найбільш гострих проблем і перешкод у розвитку основних форм ППП та активізації їх практичного запровадження необхідно:

– підготувати урядовий звіт про стан запровадження механізму ППП для реалізації інвестиційних проектів та основні шляхи підвищення ефективності ППП;

– провести парламентські слухання, присвячені розвитку ППП в Україні з метою виявлення проблем і перешкод для успішної реалізації проектів ППП, вироблення на основі широкої дискусії рекомендацій щодо врегулювання всіх гострих проблем;

– передбачити проведення щорічного моніторингу ефективності реалізації проектів ППП та у разі необхідності внесення за його результатами пропозицій щодо вдосконалення відповідного законодавчо-нормативного забезпечення;

– сформувати на державному, регіональному та місцевому рівнях бази інвестиційних проектів, що можуть бути реалізовані на засадах ППП, розробити техніко-економічне обґрунтування проектів. При цьому можна передбачити, що витрати на таке обґрунтування будуть компенсовані приватним інвестором після прийняття рішення щодо реалізації проекту;

– прискорити підготовку та розпочати реалізацію пілотних проектів ППП у сфері будівництва автомобільних доріг та модернізації ЖКГ;

– опрацювати фінансові моделі та форми ППП для їх застосування з метою реформування сфер охорони здоров'я та освіти [10].

Оскільки публічно-приватне партнерство є одним із способів здійснення капітальних інвестицій, а на тлі пандемії COVID-19 відбулося різке скорочення їхнього обсягу в глобальному вимірі, виникає потреба в оцінюванні впливу коронакризи на реалізацію проєктів публічноприватного партнерства у світі та в Україні. Уряди можуть запроваджувати різні заходи для подолання негативного впливу пандемії COVID-19 на проєкти публічно-приватного партнерства, які, залежно від ступеня такого впливу, можуть потребувати як корегування часу та звільнення від штрафів і зобов’язань, так і суттєвішої фінансової підтримки, якщо проєкт буде визнаний ефективним і цінним. Можна виділити дві групи таких заходів:

1. Заходи, які не потребують додаткових чи непередбачуваних фінансових затрат. Сторони договору ППП шляхом конструктивних переговорів можуть визначити тимчасові заходи, які не вимагатимуть від державної сторони додаткових або непередбачуваних фінансових затрат. Такими заходами можуть бути: подовження часу виконання зобов’язань і звільнення від штрафів; здійснення платежів проєктній компанії як плати за доступність активу згідно з графіком, хоча актив працює не на повну потужність; призупинення дії або послаблення стандартів ефективності для зниження витрат та уникнення штрафів; відтермінування або зменшення вимог до капітальних затрат і переоцінка припущень щодо майбутніх капітальних інвестицій через уповільнення економічного зростання та / або скорочення попиту; домовленість про призупинення або відтермінування платежів проєктної компанії уряду (наприклад, концесійних зборів або податків); дозвіл на збільшення тарифів для користувачів (що вимагає відповідної нормативно-правової бази та забезпечення захисту користувачів з низьким рівнем доходу).

2. Заходи, які потребують додаткових чи непередбачуваних фінансових затрат. Такими заходами можуть бути: відшкодування затрат, пов’язаних із COVID-19, спрямованих на гарантування здоров’я та безпеки обслуговування інфраструктури (наприклад, санітарна

обробка вагонів поїздів) або безпеки працівників; виплати на покриття дефіциту доходів у разі несплати платежів домогосподарствами з низьким рівнем доходів або мораторіїв на тарифи, встановлених урядом; фінансування або гранти для підтримки звільнених працівників; короткострокова підтримка ліквідності проєктної компанії [11].

Для підвищення рівня гарантування захисту інтересів приватних інвесторів та держави у реалізації проектів ППП необхідно:

– розробити механізм справедливої компенсації у разі дострокового припинення договору ППП за ініціативою державного партнера з метою відшкодування обґрунтованих збитків приватного партнера;

– розробити механізм компенсації державним партнером приватному партнерові різниці між затвердженими та економічно обґрунтованими тарифами (цінами) на послуги (товари), внести відповідні зміни до Бюджетного кодексу України;

– передбачити можливість державному партнеру надавати пільги приватному партнеру, якщо збільшення тарифів є проблемним з огляду на політичні або економічні чинники, внести відповідні зміни до Бюджетного кодексу України;

– розробити механізм гарантування фінансування проекту ППП з боку державного партнера протягом всього періоду реалізації проекту, внести відповідні зміни до Бюджетного кодексу України;

– передбачити можливість заміни приватного партнера ППП у разі невиконання ним зобов'язань без необхідності проведення нового конкурсу, внести відповідні зміни до Закону України «Про державно-приватне партнерство»;

– передбачити можливість вирішення спорів щодо договору ППП, стороною якого є нерезидент України або підприємство з іноземними інвестиціями, міжнародним арбітражним судом, розташованим за межами України або в Україні (залежно від домовленості сторін);

– внести зміни до Закону України «Про державно-приватне партнерство» та пов'язані законодавчі акти із зазначенням такого: якщо тарифи не включають інвестиційну складову або належним чином не скориговані державним партнером до економічно-обґрунтованого рівня, то сторонам дозволяється внести відповідні зміни до інвестиційної програми. До того, як така домовленість буде досягнута, приватний партнер матиме право призупинити виконання інвестиційної програми без будь-яких штрафних санкцій;

– визначити види підтримки проектів ППП, що можуть надаватись органами державної влади або місцевого самоврядування, внести відповідні зміни до Бюджетного кодексу України;

– передбачити прискорену процедуру оформлення прав користування земельними ділянками та будинками, переданими приватному партнеру у ППП, незважаючи на їх форму власності (державну або комунальну);

– уточнити положення законодавства, що регулює видачу ліцензій в Україні, дозволивши процедуру прискореної видачі ліцензій для реалізації проектів ППП на основі договору ППП, який передбачає право експлуатувати відповідну інфраструктуру [12].

**Висновки.** Отже, існування великих процесів глобалізації економічних зв'язків на світовому рівні, значна чутливість фінансової системи будь-якої держави світу до змін, що постають в зовнішній і внутрішній сфері, разом з браком потрібних фінансових ресурсів реагування на їхні наслідки, безпосередньо впливають на більшість секторів економіки та, крім того, суб'єктів господарювання. Неналежна результативність функціонування обумовлює послідовне погіршення якості товарів, робіт і послуг, посилює необхідність в коштах, обмежує змоги здійснення потрібних заходів стосовно оновлення виробничих потужностей. Також збитковість секторів економіки, незначна ефективність їх функціонування має прямий вплив і на обсяги податкових надходжень бюджетів відповідних рівнів, що на тлі браку бюджетних фінансових ресурсів, існування великих обсягів зовнішнього і внутрішнього державного боргу в державі вважається вкрай гострою проблемою. Якраз через це застосування форм ППП під час забезпечення інвестиційної діяльності суб'єктів господарювання державної й комунальної форм власності дозволить утворити потрібні фінансові й економічні ресурси задля наступного розвитку вітчизняної економіки.

***Література:***

1. Забаштанський М., Роговий А. Сучасні аспекти фінансового забезпечення інвестиційної діяльності на засадах державно-приватного партнерства. *Науковий вісник Полісся*. 2020. № 2 (21). С. 121-128.
2. Yescombe E.R. Public-Private Partnerships: Principles of Policy and Finance. Oxford: ButterworthHeinemann, 2007. 350 p.
3. Жук В.П., Омельченко А.С. Сутність та особливості публічно-приватного партнерства. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського.* 2017. № 1. С. 47-51
4. Дєєва Н. Е., Хмурова В. В. Публічноприватне партнерство: інтереси зацікавлених сторін. *Економіка України.* 2018. № 9 (682). С. 99-111.
5. Грищенко С. Підготовка та реалізація проектів публічно-приватного партнерства: практ. посіб. для органів місцев. влади та бізнесу. К. : ФОП Москаленко О. М., 2011. 140 с.;
6. Ющенко Н.В., Дячек В.В., Ковтун М.В. Публічно-приватне партнерство в Україні та європейських країнах. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2019. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/9_2019/82.pdf
7. Надолішній П. І., Піроженко Н.В. Публічно-приватне партнерство в Україні: теоретико-методологічні засади і умови інституціалізації. *Теоретичні та прикладні питання державотворення.* 2012. Вип. 10. С. 17-52.
8. Павлюк А., Ляпін Д. Щодо розвитку державно-приватного партнерства як механізму активізації інвестиційної діяльності в Україні. Аналітична записка. URL: https://www.niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/schodo-rozvitku-derzhavno-privatnogo-partnerstva-yak-mekhanizmu-aktivizacii
9. Жук В.П., Омельченко А.С. Сутність та особливості публічно-приватного партнерства. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського.* 2017. № 1. С. 47-51
10. Павлюк А., Ляпін Д. Щодо розвитку державно-приватного партнерства як механізму активізації інвестиційної діяльності в Україні. Аналітична записка. URL: https://www.niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/schodo-rozvitku-derzhavno-privatnogo-partnerstva-yak-mekhanizmu-aktivizacii
11. Нестор О.Ю. Публічно-приватне партнерство: сутність, особливості та проблеми розвитку на тлі пандемії COVID-19. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України.* 2021. Випуск 2 (148). С. 58-68
12. Павлюк А., Ляпін Д. Щодо розвитку державно-приватного партнерства як механізму активізації інвестиційної діяльності в Україні. Аналітична записка. URL: https://www.niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/schodo-rozvitku-derzhavno-privatnogo-partnerstva-yak-mekhanizmu-aktivizaci

***References:***

1. Zabashtanskyi, M. & Rohovyi, A. (2020). Suchasni aspekty finansovoho zabezpechennia investytsiinoi diialnosti na zasadakh derzhavno-pryvatnoho partnerstva [Modern aspects of financial support for investment activities based on public-private partnership]. *Naukovyi visnyk Polissia – Scientific Bulletin of Polissya, 2 (21)*, 121-128 [in Ukrainian].
2. Yescombe, E.R. (2007). *Public-Private Partnerships: Principles of Policy and Finance.* Oxford: ButterworthHeinemann [in English].
3. Zhuk, V.P. & Omelchenko, A.S. (2017). Sutnist ta osoblyvosti publichno-pryvatnoho partnerstva [The essence and peculiarities of public-private partnership]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho – Scientific notes of the V.I. Vernadsky TNU, 1*, 47-51 [in Ukrainian].
4. Dieieva, N.E. & Khmurova, V.V. (2018). Publichnopryvatne partnerstvo: interesy zatsikavlenykh storin [Public-private partnership: interests of stakeholders]. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine, 9 (682)*, 99-111 [in Ukrainian].
5. Hryshchenko, S. (2011). *Pidhotovka ta realizatsiia proektiv publichno-pryvatnoho partnerstva [Preparation and implementation of public-private partnership projects]*. K.: FOP Moskalenko O. M. [in Ukrainian].

6. Yushchenko, N.V., Diachek, V.V. & Kovtun, M.V. (2019). Publichno-pryvatne partnerstvo v Ukraini ta yevropeiskykh krainakh [Public-private partnership in Ukraine and European countries]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – State administration: improvement and development.* Retrieved from http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/9_2019/82.pdf [in Ukrainian].

7. Nadolishnii, P.I. & Pirozhenko, N.V. (2012). Publichno-pryvatne partnerstvo v Ukraini: teoretyko-metodolohichni zasady i umovy instytutsializatsii [Public-private partnership in Ukraine: theoretical and methodological principles and conditions of institutionalization]. *Teoretychni ta prykladni pytannia derzhavotvorennia – Theoretical and applied issues of state building, 10*, 17-52 [in Ukrainian].

8. Pavliuk, A. & Liapin, D. Shchodo rozvytku derzhavno-pryvatnoho partnerstva yak mekhanizmu aktyvizatsii investytsiinoi diialnosti v Ukraini [On the development of public-private partnership as a mechanism for activating investment activity in Ukraine]. Retrieved from https://www.niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/schodo-rozvitku-derzhavno-privatnogo-partnerstva-yak-mekhanizmu-aktivizacii [in Ukrainian].

9. Zhuk, V.P. & Omelchenko, A.S. (2017). Sutnist ta osoblyvosti publichno-pryvatnoho partnerstva [The essence and features of public-private partnership]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho – Scientific notes of V.I. Vernadsky TNU, 1*, 47-51 [in Ukrainian].

10. Pavliuk, A. & Liapin, D. Shchodo rozvytku derzhavno-pryvatnoho partnerstva yak mekhanizmu aktyvizatsii investytsiinoi diialnosti v Ukraini [On the development of public-private partnership as a mechanism for activating investment activity in Ukraine]. Retrieved from https://www.niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/schodo-rozvitku-derzhavno-privatnogo-partnerstva-yak-mekhanizmu-aktivizacii [in Ukrainian].

11. Nestor, O.Iu. (2021). Publichno-pryvatne partnerstvo: sutnist, osoblyvosti ta problemy rozvytku na tli pandemii COVID-19 [Public-private partnership: essence, features and development problems against the backdrop of the COVID-19 pandemic]. *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy – Socio-economic problems of the modern period of Ukraine, 2 (148)*, 58-68 [in Ukrainian].

12. Pavliuk, A. & Liapin, D. Shchodo rozvytku derzhavno-pryvatnoho partnerstva yak mekhanizmu aktyvizatsii investytsiinoi diialnosti v Ukraini [On the development of public-private partnership as a mechanism for activating investment activity in Ukraine]. Retrieved from https://www.niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/schodo-rozvitku-derzhavno-privatnogo-partnerstva-yak-mekhanizmu-aktivizacii [in Ukrainian].

*УДК 351*

*https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-5(5)-568-576*

**Таран Євгеній Іванович** кандидат попітологічних наук, доцент, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ, тел.: (044) 239-33-33, https://orcid.org/0000-0002-1822-6978

## МОДЕЛІ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

**Анотація.** Розвиток інтелектуального потенціалу державного управління є ключовим фактором забезпечення його ефективності та конкурентоспроможності в умовах стрімких соціально-економічних і технологічних змін. У статті досліджується вплив цифровізації на трансформацію державного управління, зокрема її роль у розвитку інтелектуального потенціалу працівників. Визначається інтелектуальний потенціал як сукупність знань, навичок, творчих здібностей, інноваційного мислення та адаптивності персоналу, які забезпечують якісне виконання державних функцій і реалізацію стратегічних цілей.

Окреслено чотири основні компоненти інтелектуального потенціалу: когнітивний, креативний, соціально-комунікативний і цифровий. Кожен із них забезпечує ефективну адаптацію працівників до цифрових трансформацій, стимулює їхню здатність до інновацій і співпраці. У статті також представлено сучасні моделі розвитку інтелектуального потенціалу, серед яких: відкриті інновації, мережеві підходи, моделі самоорганізації та гейміфікація.

Окрему увагу приділено інтеграції цифрових технологій у державне управління, зокрема штучного інтелекту, хмарних сервісів, автоматизації рутинних процесів і забезпечення кібербезпеки. Зазначено, що ці інструменти дозволяють не лише оптимізувати роботу державних установ, але й створюють нові можливості для розвитку персоналу.

У статті запропоновано комплексну модель розвитку інтелектуального потенціалу, яка базується на трьох ключових компонентах: людському капіталі, цифрових технологіях і організаційній культурі. Вона передбачає безперервне навчання персоналу, стимулювання креативності через участь у хакатонах, проєктних командах і використання гейміфікації. Модель також враховує створення інноваційних лабораторій, платформ для обміну знаннями та впровадження цифрових інструментів для прийняття управлінських рішень.

Результати дослідження свідчать, що системний підхід до розвитку інтелектуального потенціалу сприяє підвищенню рівня цифрової грамотності працівників, оптимізації управлінських процесів, зростанню інноваційності та довіри громадян до державних інституцій. Таким чином, запропонована модель слугує ефективним інструментом модернізації державного управління в умовах цифровізації, забезпечуючи його відповідність сучасним викликам і потребам.

**Ключові слова:** інтелектуальний потенціал, державне управління, публічне управління, цифровізація, інновації, цифрові технології, людський капітал, управлінські процеси, креативність, організаційна культура, кібербезпека, гейміфікація, стратегічне управління.

**Taran Yevgeniy Ivanovych** Candidate of Pathological Sciences, Associate Professor, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, tel.: (044) 239-33-33, https://orcid.org/0000-0002-1822-6978

## MODELS OF DEVELOPMENT OF INTELLECTUAL POTENTIAL OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION

**Abstract.** The development of the intellectual potential of public administration is a key factor in ensuring its efficiency and competitiveness in conditions of rapid socio-economic and technological

changes. The article examines the impact of digitalization on the transformation of public administration, in particular its role in the development of the intellectual potential of employees. Intellectual potential is defined as a set of knowledge, skills, creative abilities, innovative thinking and adaptability of personnel, which ensure the high-quality performance of public functions and the implementation of strategic goals.

Four main components of intellectual potential are outlined: cognitive, creative, socio-communicative and digital. Each of them ensures the effective adaptation of employees to digital transformations, stimulates their ability to innovate and collaborate. The article also presents modern models of intellectual potential development, including: open innovation, network approaches, self-organization models and gamification.

Special attention is paid to the integration of digital technologies into public administration, in particular artificial intelligence, cloud services, automation of routine processes and ensuring cybersecurity. It is noted that these tools allow not only to optimize the work of state institutions, but also create new opportunities for personnel development.

The article proposes a comprehensive model for the development of intellectual potential, which is based on three key components: human capital, digital technologies and organizational culture. It provides for continuous training of personnel, stimulation of creativity through participation in hackathons, project teams and the use of gamification. The model also takes into account the creation of innovation laboratories, platforms for knowledge exchange and the implementation of digital tools for making management decisions.

The results of the study show that a systematic approach to the development of intellectual potential contributes to increasing the level of digital literacy of employees, optimizing management processes, increasing innovation and citizens' trust in state institutions. Thus, the proposed model serves as an effective tool for modernizing public administration in the context of digitalization, ensuring its compliance with modern challenges and needs.

**Keywords:** intellectual potential, state administration, public administration, digitalization, innovation, digital technologies, human capital, management processes, creativity, organizational culture, cybersecurity, gamification, strategic management.

**Постановка проблеми.** Сучасний розвиток суспільства відбувається в умовах швидкої цифровізації, яка трансформує всі аспекти життя, зокрема державне управління. Цифрові технології відкривають нові можливості для підвищення ефективності управлінських процесів, забезпечуючи прозорість, доступність і оперативність прийняття рішень. У цьому контексті інтелектуальний потенціал стає одним із ключових факторів успішного функціонування органів державної влади.

Однак існують значні виклики, пов’язані з адаптацією державного управління до вимог цифрової епохи. Застарілі методи управління, обмежені ресурси, низький рівень цифрової грамотності працівників і опір змінам у системі державної служби гальмують ефективну реалізацію цифрових ініціатив. Крім того, швидкі темпи технологічного прогресу вимагають від управлінців не лише технічних знань, а й навичок креативності, критичного мислення та інноваційного підходу.

Незважаючи на те, що численні країни впроваджують цифрові стратегії та програми, в Україні розвиток інтелектуального потенціалу в умовах цифровізації стикається з рядом проблем. Це, зокрема, недостатня інтеграція сучасних технологій у систему підготовки кадрів, відсутність систематичного підходу до розвитку людського капіталу та низький рівень гейміфікації в освітніх програмах для державних службовців.

Отже, постає завдання розробити моделі розвитку інтелектуального потенціалу, які б враховували потреби цифрового суспільства та забезпечували формування компетентного, інноваційно-орієнтованого кадрового потенціалу в системі державного управління. Це вимагає глибокого аналізу, міждисциплінарного підходу та впровадження практичних

рекомендацій для подолання існуючих бар'єрів і створення сприятливого середовища для розвитку інтелектуального потенціалу в умовах цифрової трансформації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема забезпечення ефективності та сталості моделей розвитку інтелектуального потенціалу в державному управлінні в умовах цифрових змін є важливою і активно досліджується вченими, що займаються управлінням персоналом, цифровими трансформаціями та підвищенням ефективності роботи державних органів. В. Гавренкова, А. Гірман, Т. Гринько, О. Здрок, О. Іващенко, Л. Петрова, Л. Семів, О. Третьяк, Т. Федотова, та ін. аналізують моделі і системи розвитку персоналу, що дозволяють максимально ефективно використовувати інтелектуальний потенціал органів державної влади через впровадження цифрових технологій.

С. Кірілмаз, М. Кравченко, В. Салабай, О. Струтинська, А. Феррарі наголошують на важливості формування цифрових компетенцій у працівників державних установ, вивчаючи досвід країн ЄС та інших розвинутих економік, а також підприємств, що є лідерами в сфері цифрових технологій. Г. Арбабі, Л. Ванг, Дж. Жень, І. Варіс, В. Вороніна, Т. Забаштанська, О. Кравчук, Ю. Паращук, О. Петряєв, Л. Ремньова , Н. Саксена, К. Чеботарьов, Н. Чернікова, І. Яковенко, досліджують вплив цифровізації на управління персоналом в державних установах, підкреслюючи важливість використання цифрових технологій для покращення функціонування кадрових служб і розвитку інтелектуальних ресурсів державних працівників у умовах цифрових змін.

**Мета статті –** здійснення характеристики сучасних моделей розвитку інтелектуального потенціалу в державному управлінні в умовах цифровізації, дослідження їх ефективності, а також формування комплексної моделі розвитку інтелектуального потенціалу в державному управлінні.

**Виклад основного матеріалу.** Розвиток інтелектуального потенціалу державного управління є ключовим фактором забезпечення його ефективності та конкурентоспроможності в умовах стрімких соціально-економічних і технологічних змін. Цифровізація суттєво змінює контекст функціонування державних установ, створюючи як нові можливості, так і виклики для їх інтелектуального розвитку. Під інтелектуальним потенціалом у державному управлінні розуміють сукупність знань, навичок, творчих здібностей, інноваційного мислення та адаптивності працівників, які забезпечують якісне виконання державних функцій і реалізацію стратегічних цілей.

Інтелектуальний потенціал державного управління включає такі ключові компоненти:

– когнітивний (рівень знань і навичок працівників, їх здатність аналізувати інформацію та приймати обґрунтовані рішення);

– креативний (здатність до генерації інноваційних ідей і творчого вирішення проблем);

– соціально-комунікативний (навички ефективної взаємодії, обміну знаннями та співпраці у команді);

– цифровий (вміння працювати з інформаційними технологіями, адаптуватися до цифрових інновацій).

Умови цифровізації вимагають від державних установ швидкого освоєння нових технологій, зокрема, штучного інтелекту, великих даних, хмарних сервісів, що, у свою чергу, потребує трансформації існуючих підходів до розвитку інтелектуального потенціалу [1].

Дослідження доводять, що держави з високим рівнем цифрової трансформації державного управління демонструють вищу ефективність реалізації суспільно важливих завдань, зокрема у сфері охорони здоров'я, освіти та управління ресурсами [5].

Цифровізація сприяє формуванню нових підходів до організації праці та навчання, які забезпечують ефективний розвиток інтелектуального потенціалу. Серед найбільш перспективних моделей можна виділити наступні:

– модель відкритих інновацій;

– мережеві моделі розвитку;

– модель самоорганізації;
– моделі гейміфікації.

Модель відкритих інновацій базується на концепції активної взаємодії з зовнішніми експертами, партнерами та громадськістю для розробки та впровадження інноваційних рішень. Використання відкритих платформ для обміну знаннями дозволяє державним установам залучати найкращі ідеї та підходи. Прикладом є впровадження урядових хакатонів у країнах ЄС, які сприяють розробці інноваційних цифрових рішень у співпраці з ІТ-компаніями та громадськістю [3].

Мережева модель розвитку передбачає створення мереж знань між державними установами, академічними закладами та бізнесом. В основі підходу лежить ідея інтеграції інформації з різних джерел для спільного вирішення комплексних завдань. Наприклад, у Сінгапурі система Smart Nation Lab сприяє об'єднанню зусиль уряду, університетів і громадських організацій у розробці політик на основі даних [5].

Моделі самоорганізації використовує технології штучного інтелекту та інструменти автоматизації для підтримки автономної роботи команд [4]. Завдяки цьому працівники мають змогу ефективніше вирішувати завдання без потреби у постійному керівництві.

Гейміфікація сприяє розвитку творчих здібностей, мотивації до навчання та активної участі у вирішенні управлінських проблем. Як зазначає Коваленко В. [2], інтеграція елементів ігор у навчання державних службовців значно підвищує їхню зацікавленість та результативність.

Для забезпечення системного розвитку інтелектуального потенціалу в державному управлінні в умовах цифровізації запропоновано комплексну модель, що базується на інтеграції трьох основних компонентів: людського капіталу, цифрових технологій і організаційної культури. Модель також враховує зовнішнє середовище (громадськість, ринок технологій, освітній сектор) та динаміку цифрових трансформацій.

Модель розвитку інтелектуального потенціалу базується на трьох ключових компонентах: людському капіталі, цифрових технологіях та організаційній культурі. Ця триєдність дозволяє забезпечити ефективну адаптацію державного управління до викликів цифрової епохи, підвищуючи його інноваційність, продуктивність та прозорість.

Людський капітал є основою моделі, оскільки ефективність державного управління напряму залежить від професіоналізму, компетентності та креативності персоналу. Цей компонент охоплює безперервне навчання і підвищення кваліфікації державних службовців із застосуванням сучасних освітніх платформ. Важливим елементом є розвиток креативного мислення, яке стимулюється через участь у хакатонах, проєктних командах та інших інноваційних форматах роботи. Успіхи цифрової трансформації неможливі без формування ключових цифрових навичок: роботи з великими даними, використання штучного інтелекту, а також ефективної взаємодії через хмарні сервіси.

Цифрові технології виступають інструментом для реалізації потенціалу людського капіталу. Інформаційно-комунікаційні платформи дозволяють оптимізувати обмін знаннями, управління проєктами та внутрішню комунікацію. Штучний інтелект сприяє аналізу великих обсягів даних і прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень. Автоматизація рутинних процесів звільняє час для творчих і стратегічних завдань, що позитивно впливає на продуктивність організації. Водночас важливим аспектом є забезпечення кібербезпеки, яка гарантує захист цифрових активів і конфіденційної інформації.

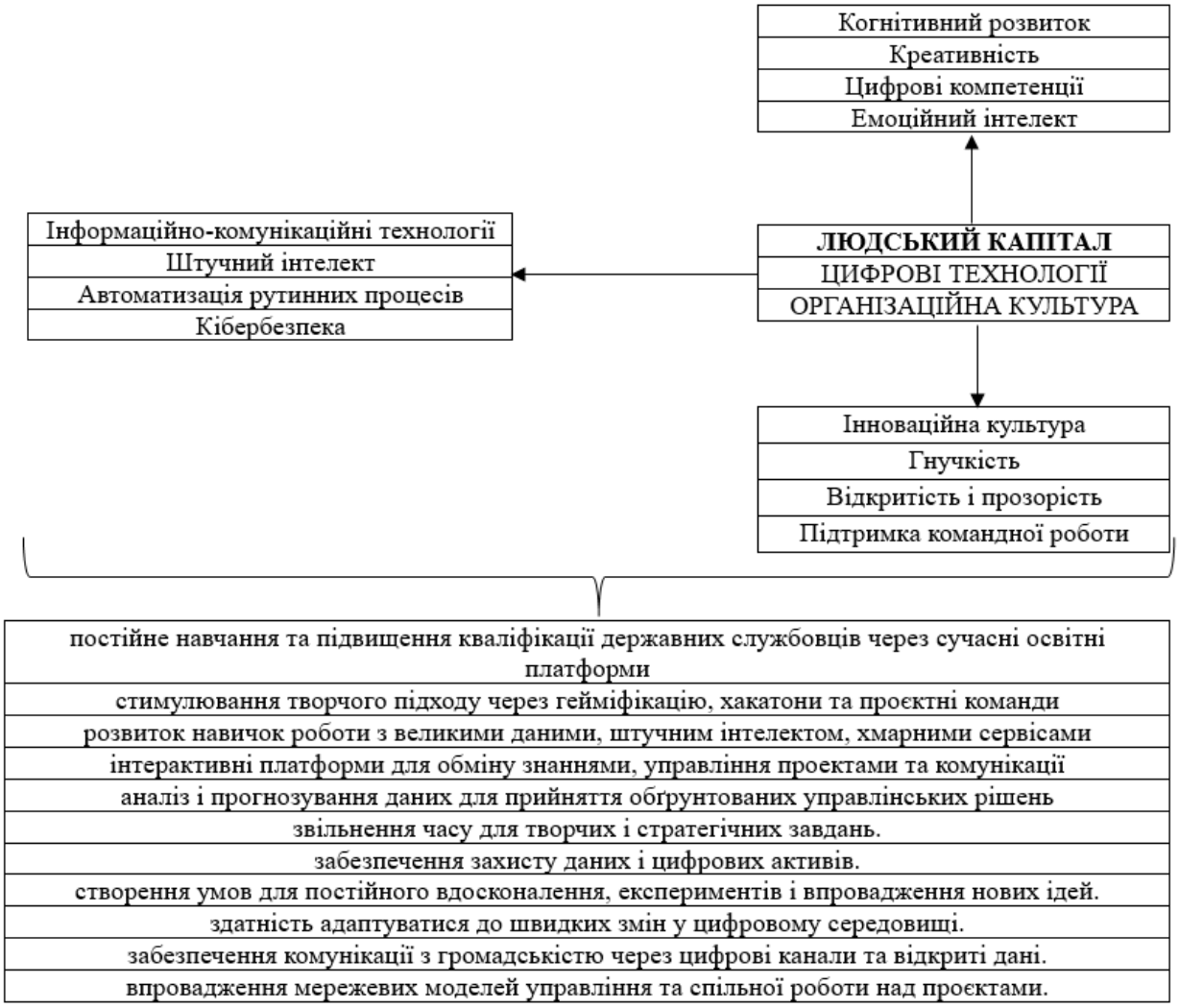



**Рис. 1** Комплексна модель розвитку інтелектуального потенціалу в державному управлінні в умовах цифровізації

Організаційна культура забезпечує інтеграцію інновацій у практику державного управління. Вона передбачає створення умов для постійного вдосконалення, експериментів та впровадження нових ідей. Гнучкість організацій дозволяє швидко адаптуватися до змін, зберігаючи ефективність управління. Відкритість і прозорість забезпечуються через активну комунікацію з громадськістю за допомогою цифрових каналів та відкритих даних. Сприяння командній роботі через впровадження мережевих моделей управління підсилює колективну ефективність та стимулює інноваційність.

Таким чином, запропонована модель є комплексним підходом до модернізації державного управління, спрямованим на розкриття інтелектуального потенціалу через використання сучасних технологій та формування прогресивної організаційної культури.

Алгоритм реалізації комплексної моделі складається з шести послідовних етапів, кожен з яких спрямований на досягнення гармонійного розвитку інтелектуального потенціалу через інтеграцію сучасних технологій, розвиток людського капіталу та формування інноваційної організаційної культури.

На етапі «Оцінка інтелектуального потенціалу та цифрової готовності» проводиться аналіз поточного стану цифрових компетенцій персоналу та організаційної спроможності до змін. Аудит дозволяє визначити прогалини в знаннях, оцінити рівень цифровізації інфраструктури та процесів, а також готовність культури організації до інновацій. Ця інформація формує основу для подальшого планування.

Етап «Розробка стратегії розвитку інтелектуального потенціалу» передбачає формулювання цілей і завдань розвитку, які враховують специфіку діяльності конкретного державного органу. Визначаються ключові показники ефективності (KPI), наприклад, рівень цифрової грамотності працівників чи кількість реалізованих інноваційних проєктів. Розроблена стратегія стає дорожньою картою для впровадження змін.

Центральне місце займає навчання, яке орієнтоване на підвищення цифрових компетенцій, розвиток емоційного інтелекту та креативного мислення. Програми безперервного навчання інтегруються через сучасні платформи дистанційного навчання, що забезпечують гнучкий доступ до освітніх матеріалів. Окрім цього, організовуються тренінги, які сприяють формуванню ефективної командної роботи.

| **Етап 1. Оцінка інтелектуального потенціалу та цифрової готовності** |
|---|
| проведення аудиту цифрових компетенцій працівників |
| оцінка рівня готовності організації до цифрових змін (інфраструктура, процеси, культура) |
| ↓ |
| **Етап 2. Розробка стратегії розвитку інтелектуального потенціалу** |
| формулювання цілей і завдань, що враховують специфіку державного органу |
| визначення ключових показників ефективності (KPI), наприклад, рівень цифрової грамотності, кількість інноваційних проєктів |
| ↓ |
| **Етап 3. Навчання та розвиток персоналу** |
| впровадження програм безперервного навчання з акцентом на цифрові навички |
| організація тренінгів з емоційного інтелекту, креативного мислення та командної роботи |
| використання платформ дистанційного навчання для гнучкого доступу до освітніх ресурсів |
| ↓ |
| **Етап 4. Інтеграція цифрових технологій** |
| автоматизація рутинних завдань за допомогою програмних рішень |
| використання хмарних платформ для спільної роботи. |
| впровадження штучного інтелекту для аналізу даних і формування рекомендацій. |
| ↓ |
| **Етап 5. Формування організаційної культури інновацій** |
| створення інноваційних лабораторій і центрів компетенцій |
| підтримка гейміфікації в робочих процесах |
| заохочення ініціативності через внутрішні конкурси та грантові програми |
| ↓ |
| **Етап 6. Моніторинг та коригування** |
| регулярний аналіз результатів розвитку інтелектуального потенціалу за встановленими KPI |
| адаптація стратегії відповідно до змін у зовнішньому середовищі та потреб державного органу |

**Рис. 2** Алгоритм впровадження комплексної моделі розвитку інтелектуального потенціалу в державному управлінні в умовах цифровізації

Етап «Інтеграція цифрових технологій» передбачає автоматизацію рутинних завдань, що дозволяє звільнити час для стратегічної діяльності. Використання хмарних платформ підвищує ефективність командної роботи, а впровадження штучного інтелекту забезпечує аналіз великих обсягів даних та підтримку управлінських рішень. Інтеграція технологій стає основою для створення цифрового середовища, що підсилює інтелектуальний потенціал.

Організаційна культура є важливою складовою успішної трансформації. На етапі «Формування організаційної культури інновацій» створюються інноваційні лабораторії та центри компетенцій, які стають просторами для експериментів і впровадження нових ідей. Інтеграція гейміфікації в робочі процеси стимулює мотивацію персоналу, а заохочення ініціативності через внутрішні конкурси та грантові програми підвищує залученість працівників.

Завершальний етап «Моніторинг та коригування» зосереджений на регулярному аналізі результатів впровадження моделі. Використання встановлених KPI дозволяє оцінити прогрес та виявити сфери, які потребують покращення. У разі змін у зовнішньому середовищі чи внутрішніх потребах державного органу стратегія адаптується для забезпечення її відповідності новим умовам.

Таким чином, алгоритм є покроковою інструкцією, яка допомагає державним установам реалізувати трансформацію, спрямовану на підвищення інтелектуального потенціалу через ефективну інтеграцію цифрових технологій та розвиток персоналу.

Очікувані результати від впровадження моделі розвитку інтелектуального потенціалу в державному управлінні:

– зростання рівня цифрової грамотності державних службовців;

– підвищення ефективності управлінських процесів через оптимізацію рутинних завдань;

– формування інноваційного середовища в державному управлінні;

– підвищення довіри громадян до державних інституцій через прозорість і відкритість їхньої роботи.

Впровадження моделі сприятиме всебічному підвищенню цифрових компетенцій працівників державних установ. Завдяки регулярному навчанню, доступу до освітніх платформ та практичному використанню цифрових інструментів, державні службовці набудуть навичок роботи з великими даними, хмарними технологіями, системами штучного інтелекту. Це дозволить підвищити професійну кваліфікацію персоналу, зробити його більш адаптивним до змін та готовим до роботи в умовах цифрової економіки.

Автоматизація рутинних процесів, таких як обробка документів, управління даними та комунікація, звільнить значну частину часу працівників для стратегічних і творчих завдань. Використання штучного інтелекту для аналізу даних та формування управлінських рішень сприятиме більшій точності та швидкості у виконанні завдань. Оптимізація процесів дозволить зменшити операційні витрати та знизити ймовірність помилок у роботі.

Модель сприяє розвитку організаційної культури, орієнтованої на інновації та постійне вдосконалення. Створення центрів компетенцій, інноваційних лабораторій та впровадження гейміфікаційних елементів в робочі процеси мотивуватиме персонал до творчих підходів у вирішенні задач. Заохочення ініціативності працівників через внутрішні конкурси, грантові програми та можливості для експериментів сприятиме впровадженню нових ідей, які позитивно впливатимуть на роботу організацій.

Інтеграція цифрових технологій забезпечить вищий рівень прозорості в діяльності державних органів. Завдяки цифровим каналам комунікації та відкритим даним громадяни матимуть змогу отримувати інформацію про діяльність установ, брати участь у прийнятті рішень та контролювати їх виконання. Такий підхід сприятиме зменшенню корупційних ризиків, підвищенню відповідальності державних службовців і формуванню позитивного іміджу державних інституцій в очах суспільства.

Впровадження моделі сприятиме всебічному підвищенню цифрових компетенцій працівників державних установ. Завдяки регулярному навчанню, доступу до освітніх платформ та практичному використанню цифрових інструментів, державні службовці набудуть навичок роботи з великими даними, хмарними технологіями, системами штучного інтелекту. Це дозволить підвищити професійну кваліфікацію персоналу, зробити його більш адаптивним до змін та готовим до роботи в умовах цифрової економіки.

**Висновки.** Етап «Інтеграція цифрових технологій» передбачає автоматизацію рутинних завдань, що дозволяє звільнити час для стратегічної діяльності. Використання хмарних платформ підвищує ефективність командної роботи, а впровадження штучного інтелекту забезпечує аналіз великих обсягів даних та підтримку управлінських рішень. Інтеграція технологій стає основою для створення цифрового середовища, що підсилює інтелектуальний потенціал.

Організаційна культура є важливою складовою успішної трансформації. На етапі «Формування організаційної культури інновацій» створюються інноваційні лабораторії та центри компетенцій, які стають просторами для експериментів і впровадження нових ідей. Інтеграція гейміфікації в робочі процеси стимулює мотивацію персоналу, а заохочення ініціативності через внутрішні конкурси та грантові програми підвищує залученість працівників.

Завершальний етап «Моніторинг та коригування» зосереджений на регулярному аналізі результатів впровадження моделі. Використання встановлених KPI дозволяє оцінити прогрес та виявити сфери, які потребують покращення. У разі змін у зовнішньому середовищі чи внутрішніх потребах державного органу стратегія адаптується для забезпечення її відповідності новим умовам.

Таким чином, алгоритм є покроковою інструкцією, яка допомагає державним установам реалізувати трансформацію, спрямовану на підвищення інтелектуального потенціалу через ефективну інтеграцію цифрових технологій та розвиток персоналу.

Очікувані результати від впровадження моделі розвитку інтелектуального потенціалу в державному управлінні:

– зростання рівня цифрової грамотності державних службовців;

– підвищення ефективності управлінських процесів через оптимізацію рутинних завдань;

– формування інноваційного середовища в державному управлінні;

– підвищення довіри громадян до державних інституцій через прозорість і відкритість їхньої роботи.

Впровадження моделі сприятиме всебічному підвищенню цифрових компетенцій працівників державних установ. Завдяки регулярному навчанню, доступу до освітніх платформ та практичному використанню цифрових інструментів, державні службовці набудуть навичок роботи з великими даними, хмарними технологіями, системами штучного інтелекту. Це дозволить підвищити професійну кваліфікацію персоналу, зробити його більш адаптивним до змін та готовим до роботи в умовах цифрової економіки.

Автоматизація рутинних процесів, таких як обробка документів, управління даними та комунікація, звільнить значну частину часу працівників для стратегічних і творчих завдань. Використання штучного інтелекту для аналізу даних та формування управлінських рішень сприятиме більшій точності та швидкості у виконанні завдань. Оптимізація процесів дозволить зменшити операційні витрати та знизити ймовірність помилок у роботі.

Модель сприяє розвитку організаційної культури, орієнтованої на інновації та постійне вдосконалення. Створення центрів компетенцій, інноваційних лабораторій та впровадження гейміфікаційних елементів в робочі процеси мотивуватиме персонал до творчих підходів у вирішенні задач. Заохочення ініціативності працівників через внутрішні конкурси, грантові програми та можливості для експериментів сприятиме впровадженню нових ідей, які позитивно впливатимуть на роботу організацій.

Інтеграція цифрових технологій забезпечить вищий рівень прозорості в діяльності державних органів. Завдяки цифровим каналам комунікації та відкритим даним громадяни матимуть змогу отримувати інформацію про діяльність установ, брати участь у прийнятті рішень та контролювати їх виконання. Такий підхід сприятиме зменшенню корупційних ризиків, підвищенню відповідальності державних службовців і формуванню позитивного іміджу державних інституцій в очах суспільства.

Впровадження моделі сприятиме всебічному підвищенню цифрових компетенцій працівників державних установ. Завдяки регулярному навчанню, доступу до освітніх платформ та практичному використанню цифрових інструментів, державні службовці набудуть навичок роботи з великими даними, хмарними технологіями, системами штучного інтелекту. Це дозволить підвищити професійну кваліфікацію персоналу, зробити його більш адаптивним до змін та готовим до роботи в умовах цифрової економіки.

***Література:***

1. Іванова О. Розвиток інтелектуального потенціалу у контексті цифровізації. Економіка і суспільство. 2021. №4. С. 12-19.

2. Коваленко В. Гейміфікація як метод розвитку інтелектуального потенціалу. Сучасне управління. 2020. №32. С.18-29.

3. Петренко Л. Роль електронного навчання у підготовці державних службовців. Державне управління у XXI столітті. 2023. №1. С. 66-69.

4. Smart Nation: Singapore's Digital Transformation Journey. Government Insights. 2022.

5. Smith J. AI in Governance: Global Perspectives. Public Administration Quarterly. 2022. №19. P. 87-92.

6. Шваб К. Четверта промислова революція. World Economic Forum. URL: https://www.weforum.org (дата звернення 09.12.2024).

***References:***

1. Ivanova, O. (2021). Rozvytok intelektualnoho potentsialu u konteksti tsyfrovizatsii [Development of Intellectual Potential in the Context of Digitalization]. Ekonomika i suspilstvo – Economy and Society, (4), 12–19 [in Ukrainian].

2. Kovalenko, V. (2020). Heimifikatsiia yak metod rozvytku intelektualnoho potentsialu [Gamification as a Method for Developing Intellectual Potential]. Suchasne upravlinnia – Modern Management, (32), 18–29 [in Ukrainian].

3. Petrenko, L. (2023). Rol elektronnoho navchannia u pidhotovtsi derzhavnykh sluzhbovtsiv [The Role of E-Learning in the Training of Public Servants]. Derzhavne upravlinnia u XXI stolitti – Public Administration in the 21st Century, (1), 66–69 [in Ukrainian].

4. Smart Nation: Singapore's Digital Transformation Journey. Government Insights. 2022. [in English].

5. Smith J. AI in Governance: Global Perspectives. Public Administration Quarterly. 2022. №19. P. 87-92 [in English].

*УДК 351*

*https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-5(5)-577-582*

**Хряпинський Антон Петрович** кандидат юридичних наук, директор ТОВ «ХРЯПИНСЬКИЙ І КО», м. Харків, https://orcid.org/0000-0002-2492-051X

## ОКРЕМІ ВИТОКИ ПРОТИДІЇ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ У КОМПАРАТИВІСТСЬКОМУ АНАЛІЗІ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ

**Анотація.** У статті здійснено комплексне наукове обґрунтування та дослідження окремих витоків протидії гібридних загроз у компаративістському аналізі європейського досвіду.

Зроблено висновок, що сучасні технології, змінюючи звичну картину світу та сприйняття реальності, призводять до кардинальних змін у всіх сферах життєдіяльності суспільства. З'являються нові форми та способи ведення бойових дій, що призвело до появи гібридних воєн. Гібридні загрози стали одним із сучасних викликів національної безпеки будь-якої держави. Вони відображають значні зміни у характері міжнародної безпеки. В рамках гібридних загроз противникам можуть одночасно використовуватися комбінації звичайних та іррегулярних методів ведення війни поряд з політичними, військовими, економічними, соціальними та інформаційними засобами. У зв'язку з цим можна виділити такі передові практики провідних держав з підготовки, реагування та протидії гібридним загрозам, які мають низку спільних рис, зокрема вони: охоплюють усі системи управління державою з одночасним підключенням можливостей усього суспільства; оцінюють уразливості. Насамперед необхідно зосередитися на інформаційній сфері проти загроз у телекомунікаційному середовищі: шпигунства, цифрових атак та маніпулювання інформацією. Окрім того, європейські практики приділяють особливу увагу кібербезпеці, оскільки кіберсфера, поряд із соціальними мережами, є основними компонентами гібридних загроз; виявляють творчий підхід до роботи з недержавним сектором, у руках яких є телекомунікаційна інфраструктура, що підлягає державному захисту. Так, наприклад, підрозділ кіберзахисту Естонії є частиною Ліги оборони Естонії, добровільної військової організації національної оборони; залежать від загальної ситуаційної поінформованості, одержуваних розвідувальних відомостей, проведеного високоякісного аналізу та активних контррозвідувальних дій. У деяких країнах це вимагає зміни законів, щоб надати розвідувальним службам більше повноважень для збору інформації як усередині країни, так і за її межами.

**Ключові слова:** управління, гібридні загрози, протидія та превенція, інноваційний розвиток, протидія загрозам, превенція загрозам, гібридні загрози в управлінні.

**Khriapynskyi Anton Petrovuch** Candidate of Law Sciences, Director LTD «Khriapynskyi and partners», Kharkiv, https://orcid.org/0000-0002-2492-051X

## SPECIAL ASPECTS OF COUNTERING HYBRID THREATS IN A COMPARATIVE ANALYSIS OF EUROPEAN EXPERIENCE.

**Abstract.** The article provides a comprehensive scientific justification and investigation of individual approaches to countering hybrid threats in a comparative analysis of the European experience. The conclusion is made that modern technologies, changing the usual picture of the world and perception of reality, have led to fundamental changes in all areas of society's activities, including the emergence of new forms and methods of conducting hostilities, which has led to the appearance of hybrid wars. Hybrid threats have become one of the modern challenges to the national security of any state and reflect significant changes like international security. Within the framework of hybrid threats,

opponents can simultaneously use combinations of conventional and irregular methods of warfare along with political, military, economic, social, and information means.

In this regard, it is possible to highlight such advanced practices of leading countries in the preparation, response, and resistance to hybrid threats that have several common features, in particular, they: cover all state management systems with simultaneous involvement of the capabilities of the entire society; assess vulnerabilities. First of all, it is necessary to focus on the information sphere against threats in the telecommunications environment: espionage, digital attacks, and manipulation of information. In addition, European practices pay special attention to cybersecurity, as the cyber sphere, along with social networks, is the main component of hybrid threats; demonstrate a creative approach to working with the non-state sector, which owns the telecommunications infrastructure that is subject to state protection. For example, the Estonian Cyber Defense Unit is part of the Estonian Defense League, a voluntary military organization of national defense; depending on the overall situational awareness, received intelligence, high-quality analysis, and active counterintelligence actions. In some countries, this requires changes to laws to give intelligence agencies more power to collect information both inside and outside the country.

**Keywords:** management, hybrid threats, counteraction and prevention, innovative development, countermeasures against threats, prevention of threats, hybrid threats in management.

**Постановка проблеми.** Проблема, яку досліджує дана наукова стаття, полягає в тому, що у зв'язку зі зростаючою кількістю гібридних загроз, у тому числі від Росії, країни Європи посилюють свої зусилля для протидії цим загрозам. Однак, незважаючи на це, існують окремі витоки протидії гібридним загрозам в різних країнах, які різняться за своїми методами та підходами. Тому, проблема полягає в тому, що не вивчені та не порівняні між собою окремі витоки протидії гібридним загрозам у країнах Європи з компаративістської перспективи. Дослідження окремих витоків протидії гібридним загрозам в різних країнах Європи зможе допомогти вивчити та порівняти різні методи та підходи, які використовуються для протидії цим загрозам, та знайти ефективні способи їх запобігання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретико-прикладні аспекти дослідження гібридних загроз знайшли своє відображення у наукових працях багатьох вчених, зокрема таких як: Андрій Кокотюха, Ігор Ярошенко, Володимир Горбулін, Ірина Федорів, Олександр Шевченко, Юрій Макогон, але чимало питань залишаються малодослідженими.

Внаслідок чого **метою** даної статті є наукове обґрунтування та дослідження проблематики окремих витоків протидії гібридних загроз у компаративістському аналізі європейського досвіду.

**Виклад основного матеріалу.** Відкриті суспільства за своєю природою вразливі, проте дуже важливо, щоб вони залишалися відкритими. Всесвітня мережа Інтернет все частіше стає ареною протистояння держав і відкриває нові можливості для гібридних загроз. Водночас вона також потрібна для відкритої глобальної торгівлі. Так, демократії можуть бути досить інертними та громіздкими, але все ж таки вони є частиною системи, яка є основою сучасних держав. При цьому необхідно дотримуватись балансу між захистом свободи слова громадян та безпекою держави від гібридних загроз. Проте це означає, що можливості демократії вести гібридні війни обмежені. Демократіям не чужі інформаційні операції, таємні операції та використання агентів впливу. Тим не менш, вони стикаються з трьома проблемами при реагуванні на гібридні загрози [1, с. 133].

По-перше, оскільки гібридні загрози зачіпають як весь уряд, так і суспільство в цілому, їм буде складніше, ніж автократичним противникам, швидко координувати ухвалення рішень на різних рівнях влади. Так, на думку наукового співробітника Центру загроз і можливостей, що виникають при командуванні з розвитку бойових дій морської піхоти США підполковника Ф. Хоффмана, необхідно реагувати і адаптуватися швидше, ніж противник завтрашнього дня. При цьому як виявляти гнучкість на всіх рівнях ухвалення управлінських рішень, так і розвивати необхідний комплекс обладнання [2, с. 430]

По-друге, пов'язані з цим стримування та противаги, бюрократія та окремі інститути демократичного суспільства ускладнюють самі операції гібридної війни. По-третє, гібридний конфлікт кидає виклик важливим етичним принципам. За словами одного аналітика, «демократії [не] можуть вести гібридну війну всеосяжним та організованим чином, як це можуть робити їхні автократичні та недержавні супротивники. Якби вони це зробили, вони скомпрометували б саму суть того, що вони прагнуть захистити» [3, с. 29].

У квітні 2016 р. ЄС випустив «Спільну рамкову домовленість щодо протидії гібридним загрозам – відповідь Європейського союзу», в якій були сформульовані 22 практичні пропозиції щодо підвищення членів, а також партнерів до гібридних загроз. Зазначалося, що постійна зміна як визначення, так і характеру гібридних загроз потребує гнучкості для реагування, щоб охопити поєднання силової та диверсійної діяльності, звичайних та нетрадиційних методів (тобто дипломатичних, військових, економічних, технологічних), які можуть бути використані скоординованим чином державними чи недержавними акторами для досягнення конкретних цілей, залишаючись при цьому нижче за поріг офіційного оголошення війни. При цьому противником будуть використовуватися виявлені вразливості мети, а також створюватися невизначеність, що перешкоджає процесам прийняття рішень [4, с. 171].

Хоча підвищення стійкості держав-членів має вирішальне значення, оскільки більшість національних уразливостей залежить від конкретної країни, ЄС сподівається ефективно реагувати на загальні загрози, спрямовані на транскордонні мережі інфраструктури. Під час першого заходу державам-членам було запропоновано виявити ключові фактори вразливості. Інші заходи включали підвищення рівня захисту та стійкості критичної інфраструктури, координацію дій у кіберпросторі, націленість на фінансування захисту від гібридних загроз та посилення координації з НАТО. У рамках Спільної домовленості висувалася пропозиція про створення Координуючого підрозділу (EU Hybrid Fusion Cell) для вироблення єдиного підходу до аналізу гібридних загроз.

19 липня 2017 р. Європейська комісія випустила оновлену інформацію про кроки, зроблені для реалізації «Спільної рамкової домовленості 2016 року щодо протидії гібридним загрозам». Співпраця з державами, які не є членами, розширилася після запуску в Молдові пілотного дослідження ризику з метою виявлення ключових факторів уразливості та надання цільової допомоги у цих галузях. ЄС також прийняв План ЄС для протидії гібридним загрозам, де докладно описується процедура реагування ЄС на гібридну загрозу, в якому Координуючий підрозділ ЄС відіграє критично важливу роль для первинного виявлення загрози до виникнення повної кризи.

У Великобританії для реагування на гібридні загрози державні структури об'єднуються під егідою кризового центру. Його ядро – COBR (COBRA, The Cabinet Office Briefing Rooms «А», кімната «А» засідань кабінету міністрів). Будучи надзвичайною радою, COBR збирається для обговорення пріоритетних питань, національних або регіональних криз, що загрожують безпеці країни, вирішення яких потребує координації дій кількох відомств в уряді [5, с. 86].

У жовтні 2016 р. в Британії було створено Національний центр кібербезпеки (National Cyber Security Centre, NCSC), що об'єднує окремі структури уряду, які займаються питаннями кібербезпеки. NCSC аналізує питання кібербезпеки, реагує на інциденти в галузі кібербезпеки, використовує галузевий та академічний досвід для розвитку можливостей кібербезпеки, а також знижує ризики для Великобританії, захищаючи мережі державного та приватного секторів. Створення центральної організації для боротьби з загрозами кібербезпеці дозволяє NCSC вирішувати завдання захисту наших критично важливих сервісів від кібератак, управління великими інцидентами та покращення базової безпеки Інтернету у Великій Британії за допомогою технологічного вдосконалення та консультування громадян та організацій [6].

Вивчивши кібероперацію з «втручання» у президентські вибори в США 2016 р., комітетом було зроблено висновок про те, що «Державні актори мають високу здатність здійснювати передові кібератаки, однак використання цих методів історично було обмежено дипломатичними та геополітичними наслідками, які наслідуватимуть у разі виявлення такої діяльності.

Великобританія надає великого значення забезпеченню контролю систем критичної національної інфраструктури, що включає захист британської політичної системи від кібератак. Цілями таких атак можуть бути підрив цілісності політичних процесів у Великій Британії, підрив конкретних виборів чи референдуму з вигодою для бажаної сторони ворожого актора, завдання шкоди суспільному дискурсу з чутливих політичних питань та виявлення людей, які можуть бути відкриті для підривної діяльності або політичного екстремізму на користь ворожого актора [7]. Для вирішення цих проблем NCSC відстежує відомих злочинців, надає найефективніші методи захисту вразливим особам, співпрацює у боротьбі з ворожою пропагандою, а також підвищує безпеку даних. NOCP для розробки спеціальних можливостей контратак у кіберпросторі, які будуть виступати стримуючим фактором [8, с. 33].

Фінляндія є ще одним прикладом комплексного підходу до забезпечення безпеки, за яких життєво важливі функції суспільства забезпечуються за рахунок співпраці між органами влади, бізнес-спільнотою, організаціями громадянського суспільства та окремими громадянами гібридних загроз, оскільки такі атаки не роблять різниці між галузями економіки, цивільними особами, органами влади та військовими цілями Міністерство оборони Фінляндії опублікувало Стратегію безпеки для суспільства як основу для гібридної оборони [9, с. 15].

Крім простої публікації стратегічних документів, Фінляндія також зробила конкретні кроки щодо зміцнення свого потенціалу. Яскравим прикладом є створення Європейського центру передового досвіду протидії гібридним загрозам. Держава працює над покращенням національної ситуаційної поінформованості в кіберпросторі та є активним партнером у регіональних оборонних ініціативах та навчаннях. Уряд також створив Національний центр кібербезпеки (National Cyber Security Centre). Створюється та вдосконалюється група реагування на комп'ютерні інциденти (GOVCERT) для цілодобового функціонування державного сектору в інформаційно-телекомунікаційних мережах. Ретельно опрацьовано повноваження та ресурси для поліції та військових, включаючи розвідку, що працюють у кіберобласті. Щодо регіонального партнерства, то фінські експерти були направлені до Центру передового досвіду НАТО (NATO's Centres of Excellence) у Таллінні та Ризі, а всі підрозділи Збройних сил Фінляндії брали участь у військових навчаннях, організованих у регіоні Балтійського моря.

У січні 2018 р. прем'єр-міністр Ст. Левен також оголосив про ініціативу створення нового органу, відповідального за зміцнення «психологічного захисту» шведської громадськості шляхом виявлення, аналізу та реагування на «кампанії зовнішнього впливу» [10, с. 30]. Під керівництвом уряду Швеції MSB задіялося у протидії ворожим операціям впливу. Відтворення нового органу, який займається питаннями контрпропаганди, стане частиною більш масштабних заходів, у тому числі щодо забезпечення безпеки виборів. Інші кроки включатиму збільшення фінансування шведських розвідувальних служб і служб кіберзахисту.

У 2008 р. в Естонії було відкрито Центр передового досвіду спільного кіберзахисту НАТО в Таллінні (СОТО). Він підтримує створення можливостей щодо співпраці та обміну інформацією між країнами НАТО та партнерами в галузі кіберзахисту на основі професійної освіти, наукових досліджень та розробок, викладених уроків та консультацій. Центр було створено після того, як у 2007 р. «зазнала політично мотивованої» тритижневої російської кібератаки у зв'язку з переміщенням радянського меморіалу часів Великої Вітчизняної війни. Атака була спрямована на сайти президента Естонії, парламенту, урядових міністерств, політичних партій, трьох із шести великих організацій новин, двох великих банків та компаній зв'язку [11, с. 575].

У 2013 р. CCDCOE опублікував аналіз роботи цього підрозділу, в якому було підтверджено позитивний досвід участі співробітників підрозділу кіберзахисту у різних заходах, передбачених законом, як для підвищення потенціалу та можливостей самого підрозділу кіберзахисту, так і підвищення кіберстійкості та здатності реагувати на загрози держави в цілому. Група кіберзахисту займається одним із ключових аспектів протидії гібридним загрозам – формуванням стійкості до них, підвищенням здатності реагувати на потенційну кібератаку [12, с. 266].

**Висновки.** Таким чином, можна зробити висновок, що сучасні технології, змінюючи звичну картину світу та сприйняття реальності, призводять до кардинальних змін у всіх сферах життєдіяльності суспільства. З'являються нові форми та способи ведення бойових дій, що призвело до появи гібридних воєн. Гібридні загрози стали одним із сучасних викликів національної безпеки будь-якої держави. Вони відображають значні зміни у характері міжнародної безпеки. В рамках гібридних загроз противникам можуть одночасно використовуватися комбінації звичайних та іррегулярних методів ведення війни поряд з політичними, військовими, економічними, соціальними та інформаційними засобами. У зв'язку з цим можна виділити такі передові практики провідних держав з підготовки, реагування та протидії гібридним загрозам, які мають низку спільних рис, зокрема вони: охоплюють усі системи управління державою з одночасним підключенням можливостей усього суспільства; оцінюють уразливості. Насамперед необхідно зосередитися на інформаційній сфері проти загроз у телекомунікаційному середовищі: шпигунства, цифрових атак та маніпулювання інформацією. Окрім того, європейські практики приділяють особливу увагу кібербезпеці, оскільки кіберсфера, поряд із соціальними мережами, є основними компонентами гібридних загроз; виявляють творчий підхід до роботи з недержавним сектором, у руках яких є телекомунікаційна інфраструктура, що підлягає державному захисту. Так, наприклад, підрозділ кіберзахисту Естонії є частиною Ліги оборони Естонії, добровільної військової організації національної оборони; залежать від загальної ситуаційної поінформованості, одержуваних розвідувальних відомостей, проведеного високоякісного аналізу та активних контррозвідуваль-них дій. У деяких країнах це вимагає зміни законів, щоб надати розвідувальним службам більше повноважень для збору інформації як усередині країни, так і за її межами.

***Література:***

1. Угрин Л. Інформаційна політика. Політологія: навч. енцикл. слов.-довід. для студентів ВНЗ I–IV рівнів акредитації / за наук. ред. д-ра політ. наук Н. М. Хоми [В. М. Денисенко, О. М. Сорба, Л. Я. Угрин та ін.]. Львів : Новий Світ-2000, 2014. 270 с.

2. Твердохліб О. С. Європейський підхід до розроблення інформаційної політики держави актуальні проблеми. Економіка. 2016. No 3 (177). С. 429-435. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/ape_2016_3_51.pdf.

3. Троян С. Інформаційно-безпекова політика Європейського Союзу. Зовнішні справи : суспільно-політичний журнал. 2019. No 2/3. С. 28–32.

4. Таран Є. Політика забезпечення інформаційної безпеки у США та ЄС: досвід для України. Вісник Львівського університету. Серія: Філософсько-політологічні студії. 2019. Вип. 25. С. 170–175. URL: http://fps-visnyk.lnu.lviv.ua/archive/25_2019/25.pdf.

5. Копійка М. В. Стратегічні ризики інформаційної безпеки європейських країн. Міжнародні та політичні дослідження. 2019. Вип. 32. С. 85–102. URL: https://doi.org/10.18524/2304-1439.2019.32.173847.

6. Gresse G. Protecting Europe against hybrid threats. 2019. URL: https://ecfr.eu/wp-content/uploads/6_Protecting_Europe_against_hybrid_threats.pdf.

7. Hybrid COE. Countering disinformation: News media and legal resilience. Hybrid CoE Papers. 2019. URL: https://www.hybridcoe.fi/wp-content/uploads/2020/07/News-Media-and-Legal-Resilience_2019_HCPaper-ISSN.pdf.

8. Kalniete S., & Pildegovičs T. Strengthening the EU's resilience to hybrid threats. European View. 2021. 20 (1). P. 23–33.

9. Тихомирова Є. ЄС: проекти з протидії сфабрикованим новинам. Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії. 2019. No 1 (5). URL: https://relint.vnu.edu.ua/index.php/relint/article/view/90.

10. Hoffman F., Mattis James N. Future Warfare: The Rise of Hybrid Wars. USMCR(Ret.), 2005. URL: http://milnewstbay.pbworks.com/f/MattisFourBlockWarUSNINov2005.pdf.

11. Schmid Johann. Der Archetypus hybrider Kriegführung. Hybride Kriegführung vs. Militärisch zentrierte Kriegführung. In: Österreichische Militärische Zeitschrift (ÖMZ), 2020. Heft 5/2020, P. 570–579.

12. Wigell Mikael. Hybrid interference as a wedge strategy: a theory of external interference in liberal democracy. International Affairs, Volume 95, Issue 2, March 2019, P. 255–275.

***References:***

1. Uhryn, L. (2014). Informatsiina polityka. Politolohiia: navch. entsykl. slov.-dovid. dlia studentiv [Information policy. Political science: a textbook.] VNZ I–IV rivniv akredytatsii/za nauk. red. d-ra polit. nauk N. M. Khomy; [V. M. Denysenko, O. M. Sorba, L. Ya. Uhryn ta in.]. Lviv: Novyi Svit-2000. P. 270 [in Ukrainian].

2. Tverdokhlib, O. S. (2016). Yevropeiskyi pidkhid do rozroblennia informatsiinoi polityky derzhavy aktualni problemy [European approach to state information policy-making] Ekonomika. No 3 (177). P. 429–435. Retrieved from: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/ape_2016_3_51.pdf [in Ukrainian].

3. Troian, S. (2019). Informatsiino-bezpekova polityka Yevropeiskoho Soiuzu [European Union policy in the field of information security]. Zovnishni spravy : suspilno-politychnyi zhurnal. No 2/3. P. 28–32 [in Ukrainian].

4. Taran, Ye. (2019). Polityka zabezpechennia informatsiinoi bezpeky u SShA ta YeS: dosvid dlia Ukrainy [Policy of providing information security in the US And EU: experience for Ukraine]. Visnyk Lvivskoho universytetu. Seriia: Filosofsko-politolohichni studii. No. 25. P. 170–175. Retrieved from: http://fps-visnyk.lnu.lviv.ua/archive/25_2019/25.pdf [in Ukrainian].

5. Kopiika, M. V. (2019). Stratehichni ryzyky informatsiinoi bezpeky yevropeiskykh krain [Strategic risks of information security of the european countries]. Mizhnarodni ta politychni doslidzhennia. No 32. P. 85–102. Retrieved from: https://doi.org/10.18524/2304-1439.2019.32.173847 [in Ukrainian].

6. Gresse, G. (2019) Protecting Europe against hybrid threats. Retrieved from: https://ecfr.eu/wp-content/uploads/6_Protecting_Europe_against_hybrid_threats.pdf.

7. Hybrid COE (2019). Countering disinformation: News media and legal resilience. Hybrid CoE Papers. Retrieved from: https://www.hybridcoe.fi/wp-content/uploads/2020/07/News-Media-and-Legal-Resilience_2019_HCPaper-ISSN.pdf.

8. Kalniete S., & Pildegovičs T. (2021) Strengthening the EUs resilience to hybrid threats. European View. 20 (1). P. 23–33.

9. Tykhomyrova, Ye. (2019). YeS: proekty z protydii sfabrykovanym novynam [EU: prospects for combated news]. Mizhnarodni vidnosyny, suspilni komunikatsii ta rehionalni studii. No 1 (5). Retrieved from: https://relint.vnu.edu.ua/index.php/relint/article/view/90 [in Ukrainian].

10. Hoffman F., Mattis James N. Future Warfare: The Rise of Hybrid Wars. USMCR(Ret.), 2005. URL: http://milnewstbay.pbworks.com/f/MattisFourBlockWarUSNINov2005.pdf.

11. Schmid Johann. Der Archetypus hybrider Kriegführung. Hybride Kriegführung vs. Militärisch zentrierte Kriegführung. In: Österreichische Militärische Zeitschrift (ÖMZ), 2020. Heft 5/2020, P. 570–579.

12. Wigell Mikael. Hybrid interference as a wedge strategy: a theory of external interference in liberal democracy. International Affairs, Volume 95, Issue 2, March 2019, P. 255–275.

*УДК 316.77:004.738.5(477)*

*https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-5(5)-583-594*

**Артемчук Олександр Федорович** аспірант, Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет», м. Київ, https://orcid.org/0009-0004-9271-8147

**Лилик Тарас Ярославович** аспірант, Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет», м. Київ, https://orcid.org/0009-0002-5151-0134

**Побочій Роман Володимирович** аспірант, Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет», м. Київ, https://orcid.org/0009-0004-8350-8586

## ПОЛІТИЧНА КОМУНІКАЦІЯ В ЕПОХУ ЦИФРОВИХ МЕДІА ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ФОРМУВАННЯ ГРОМАДСЬКОЇ ДУМКИ МОЛОДІ В УКРАЇНІ

**Анотація.** У статті досліджено вплив цифрових медіа на формування політичної свідомості молоді в Україні, що є надзвичайно актуальним у контексті стрімкої діджиталізації суспільства. Доведено, що молодь як найактивніша аудиторія цифрових платформ перебуває під значним впливом новітніх механізмів комунікації, як-от соціальні мережі, алгоритми персоналізації контенту та інтерактивні формати. Виявлено, що поряд із позитивними змінами цифрова комунікація породжує низку викликів, пов'язаних із поширенням дезінформації, маніпулятивного контенту та формуванням інформаційних ізоляцій. Актуальність дослідження обґрунтовано необхідністю визначення шляхів оптимізації цифрової політичної комунікації для підвищення її прозорості та ефективності.

Метою дослідження є оцінювання впливу цифрових платформ на політичну залученість молоді, ідентифікація основних бар'єрів, що обмежують її ефективну участь у громадських процесах, та розроблення рекомендацій щодо покращення політичної грамотності й протидії маніпуляціям у цифровому середовищі. Застосовано комплексний підхід, який включає методи аналізу та синтезу літературних джерел, контент-аналіз цифрових платформ, а також емпіричне дослідження залученості молоді через соціальні мережі.

У результаті дослідження з'ясовано, що цифрові медіа значною мірою впливають на формування політичної свідомості молоді, забезпечуючи широкі можливості для комунікації, участі у волонтерських ініціативах та обговоренні актуальних політичних питань. Установлено, що існують бар'єри, які обмежують цей вплив: нерівний доступ до цифрових технологій, низький рівень критичного мислення, недостатня прозорість цифрової комунікації та переважання розважального контенту. Окремо доведено ризики формування «інформаційних бульбашок», які знижують доступ молоді до альтернативних поглядів.

У висновках підкреслено, що для покращення навичок критичного мислення у сфері політики молоді необхідно впроваджувати освітні програми з медіаграмотності, розвивати механізми перевірки фактів, використовувати технології штучного інтелекту для раннього виявлення дезінформації та забезпечувати прозорість цифрових платформ. Рекомендовано приділити особливу увагу створенню інтерактивних платформ, які залучатимуть молодь до обговорення і прийняття рішень, підвищуючи їхню довіру до громадських і політичних ініціатив.

Перспективи подальших досліджень спрямовані на розроблення адаптивних моделей цифрової комунікації, які базуватимуться на поєднанні технологічної ефективності та етичних

принципів. Зокрема, актуальним є вивчення впливу різних форматів контенту на політичну активність молоді та аналіз інструментів, які можуть сприяти інтеграції молоді в політичні процеси за допомогою цифрових технологій.

**Ключові слова:** цифрові медіа, політична свідомість, молодь, цифрова комунікація, дезінформація, маніпуляція, медіаграмотність, алгоритми персоналізації, «інформаційні бульбашки», політична активність.

**Artemchuk Oleksandr** PhD Student, Private Higher Education Establishment "European University," Kyiv, https://orcid.org/0009-0004-9271-8147

**Lylyk Taras** PhD Student, Private Higher Education Establishment "European University," Kyiv, https://orcid.org/0009-0002-5151-0134

**Pobochii Roman** PhD Student, Private Higher Education Establishment "European University," Kyiv, https://orcid.org/0009-0004-8350-8586

## POLITICAL COMMUNICATION IN THE ERA OF DIGITAL MEDIA AND ITS IMPACT ON SHAPING PUBLIC OPINION AMONG YOUTH IN UKRAINE

**Abstract.** The article examines the impact of digital media on the formation of political consciousness of young people in Ukraine, which is extremely relevant in the context of the rapid digitalisation of society. It is proved that young people, as the most active audience of digital platforms, are significantly influenced by the latest communication mechanisms, such as social networks, content personalisation algorithms and interactive formats. It has been found that along with positive changes, digital communication poses several challenges related to the spread of disinformation, manipulative content and the formation of information isolation. The study's relevance is substantiated by the need to identify ways to optimise digital political communication to increase its transparency and effectiveness.

The study's purpose is to assess the impact of digital platforms on young people's political engagement, identify the main barriers that limit their effective participation in public processes, and develop recommendations for improving political literacy and countering manipulation in the digital environment. A comprehensive approach was applied, including methods of analysis and synthesis of literature, content analysis of digital platforms, and an empirical study of youth engagement through social media.

The study found that digital media significantly impact the formation of young people's political consciousness, providing ample opportunities for communication, participation in volunteer initiatives and discussion of topical political issues. It is established that barriers limit this influence: unequal access to digital technologies, low level of critical thinking, lack of transparency of digital communication and prevalence of entertainment content. The risks of information bubbles, which reduce young people's access to alternative views, are also highlighted.

The conclusions emphasise that to improve critical thinking skills in politics, young people need to implement media literacy education programmes, develop fact-checking mechanisms, use artificial intelligence technologies to detect disinformation, and ensure transparency of digital platforms. It is recommended that special attention be paid to creating interactive platforms that will engage young people in discussion and decision-making, increasing their trust in public and political initiatives.

Prospects for further research aim to develop adaptive models of digital communication based on a combination of technological efficiency and ethical principles. In particular, it is important to study the impact of different content formats on youth political activity and analyse tools that can facilitate the integration of young people into political processes through digital technologies.

**Keywords:** digital media, political awareness, youth, digital communication, misinformation, manipulation, media literacy, personalization algorithms, information bubbles, political engagement.

**Постановка проблеми.** Політична комунікація в цифрову епоху набуває нового змісту, що зумовлюється трансформацією інформаційного простору під впливом інноваційних технологій та цифрових платформ. Особливо це стосується молоді, яка є однією з найбільш активних і водночас уразливих груп користувачів цифрових медіа. Зростання ролі соціальних мереж, алгоритмів персоналізації контенту та інтерактивних форматів взаємодії значно змінює способи формування громадської думки та участі молоді в політичних процесах. У цьому контексті виникає наукове питання: як новітні механізми цифрової політичної комунікації впливають на політичну свідомість, громадську активність та критичне мислення молодого покоління, та які наслідки це має для демократичних процесів у суспільстві?

З огляду на важливість дослідження цього питання наукові завдання включають аналіз впливу алгоритмів платформ, соціальних мереж та цифрових стратегій на сприйняття політичної інформації, визначення факторів, що сприяють формуванню резонансу політичних меседжів серед молоді, та вивчення ролі цифрових інструментів у створенні політичних наративів. Практичні завдання полягають у розробленні рекомендацій для покращення медіаграмотності, протидії маніпуляціям через цифрові платформи та підвищення політичної залученості молоді на основі етичних принципів комунікації. Важливим є також оцінювання впливу цих процесів на формування політичної культури в умовах глобалізації та посилення інформаційної конкуренції, що має стратегічне значення для розвитку громадянського суспільства та демократичних інститутів в Україні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Політична комунікація в епоху цифрових медіа охоплює багатогранний спектр питань, досліджених у численних наукових роботах. Зокрема, Т. Ковалевська зосереджується на особливостях використання інтернету в політичній комунікації, аналізуючи, як цифрові платформи впливають на швидкість і якість поширення політичних меседжів. Авторка підкреслює, що інтернет створює умови для більш відкритого політичного діалогу, але водночас породжує виклики, пов'язані з регулюванням інформаційного потоку [1]. У роботі [2] акцентовано на трансформації політичної комунікації під впливом цифрових технологій, особливо в контексті формування громадської думки. К. В. Лукач зазначає, що цифровізація знижує бар'єри для участі молоді в політичних процесах, але також сприяє фрагментації аудиторії через алгоритмічні механізми [2].

У дослідженні В. Крижановської запропоновано детальний аналіз цифровізації політичної участі з огляду на її ризики і перспективи. Авторка зазначає, що цифрові платформи відкривають можливості для молоді брати участь у політичних ініціативах, проте такі недоліки, як дезінформація та маніпуляції, залишаються вагомими проблемами [3]. Праця І. Каліни та її колег висвітлює використання цифрових медіа та соціальних мереж у виборчих кампаніях. Науковці детально розглядають, як ці платформи впливають на мобілізацію виборців, підкреслюючи їхню здатність швидко поширювати політичні меседжі серед молоді [4].

Вплив засобів масової комунікації на формування політичних уподобань здобувачів вищої освіти досліджують О. Гуцол та Р.-У.Гуцол, наголошуючи на важливості розвитку медіаграмотності. В їхній роботі виділено роль критичного мислення в протидії дезінформації та маніпуляціям [5]. У дослідженні В. Світлої проаналізовано наслідки діджиталізації для громадської думки, особливо в аспекті прозорості цифрової комунікації. Авторка підкреслює, що хоча цифрові платформи посилюють взаємодію між політиками та громадськістю, вони також створюють ризики нерівного доступу до інформації [6].

Аналіз міжнародного досвіду представлено в роботі Ю. Гетман, яка порівнює підходи до громадсько-політичної активності в різних країнах, наголошуючи, що український контекст потребує особливого підходу до інтеграції цифрових технологій у політичні процеси [7]. У дослідженні Л. Полторак розглянуто міжнародний і вітчизняний досвід формування громадянської позиції через цифрові платформи, зокрема через державну підтримку молодіжних ініціатив [8].

Роль цифровізації у формуванні молодіжної політики досліджує О. Пархоменко-Куцевіл, яка підкреслює необхідність адаптації цифрових інструментів до реалій українського

суспільства. Авторка акцентує увагу на такій проблемі, як низький рівень залученості молоді через цифрову нерівність [9]. Праця В. Путрашика та його співавторів пропонує аналіз впливу цифрової журналістики на формування громадської думки про повномасштабну російсько-українську війну, наголошуючи на її мобілізаційному потенціалі [10].

A. Kutsyk та V. Golovei досліджують соціальні мережі як інструмент розвитку громадянського суспільства, підкреслюючи їх вплив на формування активної позиції молоді в Україні. Автори відзначають важливість прозорості комунікацій для зміцнення довіри до політичних інституцій [11]. У дослідженні L. Muth та C. Peter акцентовано на впливі лідерів думок у соціальних мережах і на їх потенціалі у формуванні політичної свідомості молоді [12].

У роботі V. Dreshpak аналізується трансформація суб'єктів громадської комунікації в умовах інноваційного інформаційного простору. Автор пропонує нові підходи до використання цифрових платформ для залучення молоді до політичних процесів [13]. R. Perloff у своїй монографії досліджує динаміку політичної комунікації в цифрову епоху, пропонуючи структурований аналіз взаємодії медіа та політики [14].

Проаналізовані роботи висвітлюють різні аспекти політичної комунікації в епоху цифрових медіа, підкреслюючи як можливості, так і виклики цифровізації. Водночас ідентифіковано прогалини у вивченні специфіки українського контексту, що відкриває перспективи для подальших досліджень у цій сфері.

Попри значні дослідження, залишається недостатньо вивченим вплив цифрових медіа на політичну свідомість української молоді в умовах війни та соціальних викликів. Не досліджено, як алгоритми персоналізації контенту сприяють чи заважають розвитку критичного мислення, створюючи ризик «інформаційних бульбашок». Вплив дезінформації та маніпуляцій на довіру молоді до політичних інституцій також залишається малодослідженим.

Бар'єри до політичної участі, зокрема цифрова нерівність і соціально-економічні чинники, не отримали достатнього аналізу. Крім того, рекомендації з покращення медіаграмотності та прозорості комунікації є недостатньо конкретними для українського контексту.

**Мета статті –** аналіз механізмів впливу цифрових медіа на політичну комунікацію та формування громадської думки серед молоді в Україні.

Завдання статті: по-перше, визначити ключові тенденції розвитку цифрових медіа в Україні та дослідити їхню роль у формуванні політичної комунікації серед молоді, враховуючи специфіку сучасних соціально-політичних умов; по-друге, вивчити механізми поширення політичних меседжів у цифровому середовищі, зосередившись на соціальних мережах, алгоритмах персоналізації та інтерактивних форматах комунікації, а також оцінити їхній вплив на політичну активність молоді; по-третє, розробити практичні рекомендації щодо підвищення політичної грамотності молоді, забезпечення прозорості цифрової комунікації та створення ефективних механізмів протидії дезінформації та маніпуляціям у цифровому середовищі.

Цей підхід дозволяє створити систематизований огляд явища цифрової політичної комунікації, а також окреслити конкретні шляхи вдосконалення цифрових платформ і механізмів взаємодії із суспільством.

**Виклад основного матеріалу.** Цифрові медіа значно трансформували політичну комунікацію, особливо у взаємодії з молодіжною аудиторією, яка є однією з найбільш активних груп користувачів новітніх технологій. Сучасні тенденції розвитку цифрових платформ демонструють зростання впливу соціальних мереж, алгоритмів персоналізації контенту та інтерактивних форматів на політичні процеси. В Україні, де понад 70% молоді активно користуються цифровими пристроями, ці процеси набувають особливої ваги [8]. Політичні партії, громадські організації та окремі лідери думок активно використовують нові інструменти цифрової комунікації, щоб залучити молодь до участі у виборах, акціях чи обговореннях важливих суспільних питань. Одночасно зростають і ризики маніпуляцій, пов'язаних із поширенням фейкових новин, таргетингом уразливих груп та створенням «інформаційних бульбашок» (рис. 1).




**Рис. 1** Основні тенденції розвитку цифрових медіа та їхній вплив на політичну комунікацію серед молоді в Україні

*Джерело: сформовано автором на підставі [9; 13; 14]*

Зміни в розвитку цифрових медіа суттєво трансформують механізми політичної комунікації, створюючи нові можливості для взаємодії з молодіжною аудиторією, але водночас породжуючи складнощі, пов'язані з дезінформацією та маніпуляціями. Зростання ролі соціальних мереж, як-от Instagram, TikTok та Telegram, формує динамічне середовище, де політичні ідеї поширюються миттєво, але іноді стають поверхневими через формат подачі. Наприклад, короткі відеоролики на TikTok із політичними меседжами часто здатні викликати емоційну реакцію, не забезпечуючи глибокого аналізу змісту.

Алгоритми персоналізації, що лежать в основі більшості цифрових платформ, водночас збільшують ефективність донесення меседжів до конкретних груп користувачів, але сприяють формуванню так званих «інформаційних бульбашок». Це призводить до того, що молодь споживає лише контент, який підтверджує їхні переконання, уникаючи альтернативних поглядів, що обмежує розвиток критичного мислення. Як приклад, використання таргетингових кампаній під час виборів в Україні дозволяє політичним силам охоплювати специфічні групи молоді, але також спричиняє ризик алгоритмічних упереджень, коли важлива інформація може залишатися поза увагою окремих аудиторій.

Інтерактивні формати, зокрема прямі трансляції, опитування та меми, підвищують рівень залученості молоді до політичного дискурсу, забезпечуючи неформальну, але ефективну взаємодію між політичними лідерами та виборцями. Наприклад, трансляції в Instagram, де лідери думок відповідають на запитання в реальному часі, формують атмосферу довіри та взаємодії. Проте така комунікація може іноді спрощувати складні політичні теми до розважального формату, що впливає на рівень політичної освіченості.

Особливу увагу слід приділити загрозі дезінформації, яка через цифрові платформи стає інструментом інформаційної війни. Наприклад, поширення фейкових новин у соціальних мережах під час повномасштабного російського вторгнення в Україну стало чималою проблемою [10]. Це підкреслює необхідність посилення медіаграмотності, зокрема через освітні ініціативи, спрямовані на підвищення критичного мислення серед молоді [2]. Такі програми, як «Фільтр», допомагають зменшити вплив маніпуляцій та дезінформації, формуючи покоління, здатне протидіяти інформаційним викликам цифрової епохи.

Механізми поширення політичних меседжів у цифровому середовищі базуються на адаптації інформації до характеристик цільової аудиторії, використанні інтерактивних форматів та персоналізації контенту [7]. Основними інструментами є соціальні мережі, алгоритми, що формують унікальні стрічки новин, і рекламні кампанії з точним таргетингом. Соціальні платформи забезпечують швидкість і масштабність охоплення, тоді як алгоритми та інтерактивні елементи сприяють залученню користувачів до політичного дискурсу. Ці механізми створюють ефективні канали комунікації, але також спричиняють ризики маніпуляцій і обмеження доступу до альтернативних поглядів (табл. 2).

*Таблиця 2.*

**Механізми поширення політичних меседжів у цифровому середовищі та їхній вплив**

| Механізм поширення | Ключові характеристики | Результати та вплив |
|---|---|---|
| Соціальні мережі | Швидке поширення інформації через платформи (Facebook, Instagram, TikTok); акцент на візуальному контенті, відео та мемах | Масове охоплення, мобілізація молоді, але також ризик поширення дезінформації |
| Алгоритми персоналізації | Створення персоналізованих стрічок новин на основі поведінки користувачів, їхніх інтересів і геолокації | Зростання ефективності комунікації, але ризик формування «інформаційних бульбашок» і обмеження доступу до альтернативної інформації |
| Інтерактивний контент | Стріми, опитування, короткі відео, чат-боти для залучення користувачів до політичного діалогу | Створення ефекту відкритості, формування довіри до політичних діячів, але спрощення складних політичних тем |
| Рекламні кампанії | Використання таргетингових інструментів для досягнення різних сегментів аудиторії; адаптація політичних меседжів до інтересів користувачів | Підвищення впізнаваності політичних діячів, можливість маніпуляцій через емоційний контент |

*Джерело: сформовано автором на підставі [14]*

Механізми поширення політичних меседжів, представлені в таблиці, ілюструють різні підходи до побудови комунікації в цифровому середовищі. Соціальні мережі виконують функцію багатоканальних платформ для передачі інформації, забезпечуючи як горизонтальну (поширення між користувачами), так і вертикальну (передача від офіційних джерел до громадськості) комунікацію. Наприклад, під час повномасштабного вторгнення Росії в Україну 2022 року такі платформи, як Telegram та Twitter, стали ключовими засобами для швидкого розповсюдження інформації про загрози, евакуацію та підтримку, водночас виступаючи каналами для збору ресурсів і мобілізації громадян.

Алгоритми персоналізації, інтегровані в платформи, зокрема YouTube та Facebook, дозволяють адаптувати меседжі до індивідуальних особливостей користувачів. У цьому контексті Україна може слугувати прикладом використання таких алгоритмів у проєктах медійної підтримки військових. Зокрема, таргетована реклама у Facebook для інформування громадян про важливість волонтерської підтримки залучала аудиторію з огляду на її географічне розташування та попередні уподобання, що підвищувало ефективність комунікації. Проте існує проблема алгоритмічної ізоляції, яка спостерігалася у випадках, коли аудиторія отримувала лише підтвердження власних переконань, уникаючи доступу до альтернативних поглядів.

Інтерактивний контент розширює горизонти політичної участі, забезпечуючи прямий зв'язок між громадянами та політиками. Наприклад, у межах реформи децентралізації в Україні інтерактивні стріми із сільськими головами, які проводилися на платформі Zoom, стали

ефективним інструментом для обговорення місцевих проблем. Водночас меми та гумористичні відео, популяризовані в TikTok, не лише створюють вірусний ефект, але й використовуються для складних політичних дискусій. Наприклад, гумористичний підхід застосовувався для пояснення бюджету країни, привертаючи увагу аудиторії, яка раніше не цікавилася цими питаннями.

Рекламні кампанії, які включають таргетинг, не обмежуються лише традиційною рекламою. Наприклад, у рамках кампаній щодо підвищення енергетичної безпеки України 2023 року використовувалися інтегровані повідомлення в мобільних додатках банків для інформування населення про необхідність енергозбереження. Подібний підхід дозволяє охоплювати аудиторію в точках безпосереднього контакту із щоденними технологіями.

Формування політичної свідомості молоді в сучасних умовах цифрового середовища є багатофакторним процесом, який залежить від багатьох компонентів, зокрема від впливу лідерів думок, розповсюдження дезінформації та застосування маніпулятивних цифрових інструментів. Молодь як одна з найбільш активних аудиторій у цифровому середовищі часто зазнає впливу контенту, що створюється публічними особами або поширюється через соціальні платформи [12]. Лідери думок, які діють у сфері блогерства, активізму чи медіа, мають змогу формувати погляди молодіжної аудиторії завдяки довірі, яка ґрунтується на їхній персоналізованій взаємодії з прихильниками. Одночасно дезінформація та цифрові маніпуляції, як-от алгоритмічні обмеження доступу до альтернативних джерел чи поширення фейкових новин, значно впливають на сприйняття молоддю політичних подій, часто знижуючи в них рівень критичного мислення (табл. 2).

*Таблиця 2.*

**Фактори впливу на формування політичної свідомості молоді в умовах цифрового середовища**

| Фактор впливу | Ключові характеристики | Результати та наслідки |
|---|---|---|
| Лідери думок | Активність авторитетних блогерів, громадських діячів, експертів, які використовують персоналізований контент для впливу на молодь | Формування вподобань, підвищення довіри до політичних процесів, але також ризик поширення суб'єктивної або маніпулятивної інформації |
| Дезінформація | Масове поширення фейкових новин через соціальні мережі та месенджери із залученням емоційно зарядженого контенту | Деформація суспільної думки, створення хаосу в інформаційному просторі, зниження рівня довіри до офіційних джерел |
| Цифрові маніпуляції | Алгоритмічне обмеження доступу до певних джерел, таргетинг контенту залежно від інтересів користувачів | Формування «інформаційних бульбашок», поляризація суспільства, зменшення можливостей для об'єктивного аналізу інформації |
| Розважальний контент | Інтеграція політичних меседжів у меми, відео, ігрові формати | Залучення молоді до політичного дискурсу, але спрощення складних тем та ризик формування поверхневого сприйняття |
| Соціальні акції | Використання цифрових платформ для організації флешмобів, протестів, кампаній із громадянської активності | Мобілізація аудиторії, залучення до суспільних змін, проте ризик використання таких акцій для деструктивних цілей |
| Впливовий контент | Використання вірусних відео чи фотографій із соціальним або політичним підтекстом | Миттєве поширення інформації, створення резонансу, але ризик маніпуляцій через емоційно заряджений контент |
| Емоційні кампанії | Політичні ініціативи, що акцентують увагу на переживаннях і особистих історіях | Підвищення залученості аудиторії, формування емоційного зв'язку, але ризик надмірної емоційної реакції на складні теми |

*Джерело: сформовано автором на підставі [14]*

Лідери думок стали ключовими фігурами в українському інформаційному просторі, особливо після 2022 року [3]. Наприклад, блогер і військовий волонтер Сергій Стерненко активно використовує свої сторінки в соціальних мережах для пояснення складних політичних процесів, як-от законодавчі ініціативи або міжнародна підтримка України. Його відео на YouTube з аналізом політичних подій набирають сотні тисяч переглядів, впливаючи на формування політичної позиції молодіжної аудиторії [15]. Водночас виникає ризик надмірної суб'єктивності, коли акценти в комунікації можуть бути зміщені на користь власних поглядів автора.

Дезінформація активно поширюється через месенджери, зокрема Telegram. У 2023 році в українському інфопросторі було зафіксовано фейкові повідомлення в каналах, пов'язаних з окупованими територіями, наприклад, «Новости Запорожья». Ці повідомлення часто містили інформацію про «провали» української армії або перебільшені втрати, створюючи панічні настрої серед місцевого населення. Такі канали були ідентифіковані як частина інформаційної війни та заблоковані завдяки співпраці з українськими кібервійськами.

Розважальний контент також став вагомим інструментом політичного впливу. Наприклад, у TikTok активно поширювалися відео з використанням хештегу #StandWithUkraine, які розповідали про важливість міжнародної підтримки України. Один із популярних роликів, створений українським блогером із псевдонімом «ПолітЛегко», пояснював значення ленд-лізу для економіки країни у формі анімованої історії, яка набрала понад мільйон переглядів. Такий формат допомагає донести складну інформацію в доступний спосіб, але водночас може спрощувати сприйняття та знижувати критичність аудиторії [11].

Емоційні кампанії активно використовуються для залучення молоді до волонтерських ініціатив. Наприклад, проєкт «Повернись живим» створив серію відеороликів, в яких військові ділилися своїми історіями з фронту. Один із таких роликів зібрав понад 5 мільйонів переглядів у YouTube і став поштовхом до нової хвилі збору коштів на підтримку армії [11]. Такий контент формує сильний емоційний зв'язок з аудиторією, але вимагає обережного підходу, щоб уникнути надмірного емоційного перенасичення.

Цифрові маніпуляції також проявляються через селективне висвітлення інформації на платформах із високим рівнем аудиторії серед молоді. Наприклад, у 2023 році на платформах YouTube і Instagram були зафіксовані випадки, коли рекламні кампанії певних політичних діячів у форматі спонсорованих відео представляли лише позитивні аспекти їхньої діяльності, уникаючи згадок про контроверсійні рішення або невиконані обіцянки. Такі відео часто поширювалися в стилі «історій успіху» із закликом підтримати подальші ініціативи. Це створювало в молодіжної аудиторії враження об'єктивності, хоча насправді матеріали мали однобічний характер, спрямований на маніпуляцію громадською думкою.

Рівень політичної залученості молоді в Україні через цифрові платформи демонструє щораз більшу тенденцію, що підтверджується результатами національних опитувань. Згідно з дослідженням «Молодь України 2021», 52% респондентів віком 13–15 років і 32% віком 16–35 років вважають себе активними членами своїх громад. Ця активність проявляється через участь у розвитку публічних просторів, відвідування культурних та спортивних заходів, а також підтримку електронних петицій, що здійснюється 35% молоді. Крім того, 25% молодих людей стежать за діяльністю посадовців, а 17% займаються волонтерською діяльністю для соціальних та політичних справ.

Політична участь молоді також відображається в їхній готовності брати участь у виборах. Серед молоді віком 10–15 років 83% планують голосувати, коли отримають таку можливість. Серед тих, хто мав право голосу в 2019–2020 роках, 74% брали участь у президентських виборах, 53% – у парламентських, а 52% – у місцевих виборах [16; 17].

Рівень політичної залученості молоді в Україні через цифрові платформи має значний потенціал, однак його реалізація обмежується низкою структурних і технологічних бар'єрів. Одним із ключових викликів є цифрова нерівність, яка залишається значущою проблемою в регіонах із нерозвиненою інфраструктурою доступу до інтернету [3]. У районах, які

постраждали від бойових дій, відсутність стабільного зв'язку або електроенергії фактично виключає молодь із громадського дискурсу. Наприклад, дослідження 2023 року показало, що лише 58% молоді на деокупованих територіях мають стабільний доступ до цифрових платформ [8].

Другим бар'єром є інформаційна перевантаженість, коли молодь зіштовхується з надмірною кількістю інформації, яка часто є суперечливою або незрозумілою. У сучасному цифровому середовищі соціальні платформи, як-от Instagram чи Telegram, не лише надають доступ до політичних тем, але й генерують потоки новин, які важко перевірити або критично осмислити. Це спричиняє когнітивну втому, що обмежує залученість до тривалих політичних дискусій.

Особливе значення має політична ізоляція через алгоритмічні фільтри, коли соціальні мережі показують користувачам лише контент, який підтверджує їхні попередні переконання. Така ситуація призводить до формування «інформаційних бульбашок», які знижують рівень обізнаності молоді про альтернативні позиції або ширший контекст політичних подій. Наприклад, у Facebook алгоритми таргетингових кампаній під час виборів у 2020 році в Україні обмежували доступ до загальної інформації про кандидатів, формуючи вузьке уявлення про політичний спектр [4].

Недовіра до інституцій є ще одним значним бар'єром. Молодь часто сприймає громадські ініціативи або онлайн-консультації як формальність, що не впливає на реальні рішення [1]. Це частково пов'язано з низькою прозорістю процесів ухвалення рішень. Наприклад, в опитуванні 2023 року 64% молодих респондентів зазначили, що вони брали участь в електронних петиціях, але жодного разу не бачили реального результату таких дій [17].

Культурні та психологічні бар'єри також відіграють важливу роль. Серед молоді зберігається тенденція до сприйняття політики як складної та недоступної сфери, яка не має прямого впливу на їхнє життя. Крім того, вплив розважального контенту, що домінує на таких платформах, як TikTok, часто зменшує зацікавленість у серйозних темах, особливо коли політична інформація не має емоційно привабливої форми подачі.

Зрештою, відсутність інтеграції молодіжних цифрових ініціатив у системні політичні процеси створює бар'єр для довгострокової участі [5]. Наприклад, онлайн-ініціативи на кшталт обговорення законопроєктів у «Дії» часто залишаються лише на етапі зворотного зв'язку, не включаючи молодь у подальші етапи реалізації.

Розроблення ефективних рекомендацій щодо покращення політичної грамотності молоді, забезпечення прозорості цифрової комунікації та протидії маніпуляціям у цифровому середовищі вимагає комплексного підходу. Насамперед необхідно створювати освітні програми, спрямовані на розвиток критичного мислення та вміння аналізувати джерела інформації. Медіаграмотність має стати частиною шкільної та університетської програм, включаючи навчання з виявлення маніпулятивних технік, фейкових новин і алгоритмічних обмежень. Наприклад, інтеграція модулів із медіааналітики в дисципліни з гуманітарних і соціальних наук сприятиме формуванню стійкості молоді до інформаційного впливу.

Забезпечення прозорості цифрової комунікації має ґрунтуватися на впровадженні стандартів відповідальності для соціальних платформ. Державні органи можуть ініціювати розроблення регламентів щодо маркування політичної реклами, розкриття джерел фінансування кампаній та звітності про алгоритми таргетингу. Крім того, необхідно створювати незалежні майданчики для перевірки фактів, які допоможуть користувачам швидко ідентифікувати достовірність інформації. Такі проєкти, як уже наявний в Україні «СтопФейк», можуть бути масштабовані для інтеграції в популярні соціальні платформи.

Для протидії маніпуляціям у цифровому середовищі важливо розвивати механізми раннього виявлення дезінформації. Використання штучного інтелекту для аналізу інформаційних потоків дозволить ідентифікувати поширення маніпулятивного контенту на ранніх етапах. Наприклад, алгоритми аналізу тональності тексту та виявлення аномалій у поширенні новин можуть слугувати ефективним інструментом для цифрових платформ. Водночас необхідно посилювати відповідальність за поширення маніпуляцій, запроваджуючи штрафи для організацій, які навмисно продукують та поширюють фейки.

Залучення молоді до створення контенту також є важливим аспектом протидії маніпуляціям. Підтримка ініціатив, у межах яких молоді люди можуть створювати інформаційні проєкти, зосереджені на роз'ясненні складних політичних процесів, сприятиме формуванню активної громадянської позиції. Наприклад, платформи для створення відеоконтенту з відкритим доступом до офіційних даних можуть стати основою для розроблення наочних і доступних матеріалів про політику.

Спільні зусилля державних, громадських і приватних організацій мають бути спрямовані на формування довіри до цифрових ініціатив через активне залучення молоді до процесів прийняття рішень. Це може включати інтерактивні консультації, публічні обговорення законопроєктів і створення цифрових платформ для відкритого діалогу між владою та громадянами. Забезпечення прозорості таких платформ допоможе знизити рівень недовіри до цифрової комунікації, а розроблення захисних механізмів проти маніпуляцій сприятиме підвищенню політичної культури серед молоді.

**Висновки.** Встановлено, що політична комунікація в цифрову епоху відіграє вирішальну роль у формуванні громадської думки молоді, яка є найбільш активною аудиторією цифрових платформ. Особливу увагу приділено аналізу механізмів поширення політичних меседжів, які базуються на використанні соціальних мереж, алгоритмів персоналізації контенту та інтерактивного підходу. Виявлено, що сучасні технології комунікації забезпечують широке охоплення та швидкість розповсюдження інформації, але створюють ризики маніпуляцій та дезінформації.

Основні проблеми включають недостатній рівень критичного мислення серед молоді, що сприяє сприйняттю маніпулятивного контенту, нерівний доступ до цифрових технологій, що обмежує політичну залученість у регіонах із низькою доступністю інтернету, а також формування «інформаційних бульбашок» через алгоритмічні фільтри. Відсутність прозорості процесів ухвалення рішень знижує рівень довіри молоді до цифрових ініціатив.

Рекомендації спрямовано на створення освітніх програм із медіаграмотності, які мають інтегруватися в заклади освіти всіх рівнів, а також на розроблення національних стандартів прозорості цифрової комунікації. Важливо впроваджувати незалежні майданчики для перевірки фактів і розвивати механізми раннього виявлення дезінформації із застосуванням штучного інтелекту.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні адаптивних моделей комунікації, які поєднують інноваційні цифрові рішення з традиційними методами для досягнення балансу між технологічною ефективністю та етичними стандартами. Це також включає емпіричне дослідження впливу різних типів контенту на політичну свідомість молоді та створення інтерактивних платформ для громадянської участі, які сприятимуть формуванню прозорої та інклюзивної політичної культури.

***Література:***

1. Ковалевська Т. А. Особливості політичної комунікації в мережі Інтернет. *Регіональні студії.* 2023. № 34. С. 91–95. URL: http://regionalstudies.uzhnu.uz.ua/archive/34/34_2023.pdf#page=91 (дата звернення: 02.12.2024).

2. Лукач К. В. Вплив цифрових технологій на розвиток політичної комунікації. *Держава та регіони. Серія: Соціальні комунікації.* 2018. № 1. С. 135–139. URL: https://www.researchgate.net/profile/Olena-Guseva/publication/356667429_Podoroznij_naris_i_travelog_aspekti_komunikacii/links/61a76a4a6864311d939011f8/Podoroznij-naris-i-travelog-aspekti-komunikacii.pdf#page=135 (дата звернення: 02.12.2024).

3. Крижановська В. Цифровізація політичної участі: загрози та перспективи. *Науково-теоретичний альманах Грані.* 2021. Т. 24, № 9. С. 82–90. DOI: https://doi.org/10.15421/172193 (дата звернення: 02.12.2024).

4. Каліна І. І., Майстренко К. М., Холащинський К. Роль цифрових медіа та соціальних мереж у виборчих кампаніях. *Публічне урядування.* 2023. № 2 (35). С. 17–22. DOI: https://doi.org/10.32689/2617-2224-2023-2(35)-2 (дата звернення: 02.12.2024).

5. Гуцол О., Гуцол Р.-У. Медіа та політика: як ЗМК впливають на політичні уподобання та переконання студентів. *Інтегровані комунікації.* 2024. № 1 (17). С. 115–122. DOI: https://doi.org/10.28925/2524-2644.2024.1715 (дата звернення: 02.12.2024).

6. Світла В. В. Громадська думка та політичні наслідки діджиталізації: специфіка та вектори взаємовпливу. *Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право.* 2023. № 2 (58). С. 92–98. DOI: https://doi.org/10.20535/2308-5053.2023.2(58).285610 (дата звернення: 02.12.2024).

7. Гетман Ю. Зарубіжний досвід досліджень громадсько-політичної активності онлайн. *Sociology: Theory, Methods, Marketing.* 2023. № 2. URL: https://stmm.in.ua/archive/ukr/2023-2/7.pdf (дата звернення: 02.12.2024).

8. Полторак Л. Ю. Міжнародний та вітчизняний досвід державної політики формування активної громадянської позиції. *Публічне управління та регіональний розвиток.* 2021. № 12. С. 454–475. URL: https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1617/1/%d0%9f%d0%be%d0%bb%d1%82%d0%be%d1%80%d0%b0%d0%ba%20%d0%9b.%20%d0%ae..pdf (дата звернення: 02.12.2024).

9. Пархоменко-Куцевіл О. Цифровізація формування та реалізації державної молодіжної політики в Україні. *Актуальні питання у сучасній науці.* 2024. № 1 (19). DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-1(19)-207-219 (дата звернення: 02.12.2024).

10. Путрашик В. І., Марчук Г. І., Плеханова Т. М. Цифрова журналістика та вплив соціальних мереж на формування громадського уявлення про російсько-українську війну. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Філологія. Журналістика*. 2024. Т. 35 (74), № 2. Ч. 2. С. 189–195. DOI: https://doi.org/10.32782/2710-4656/2024.2.2/30 (дата звернення: 02.12.2024).

11. Kutsyk A., Golovei V. Social networks as a factor in the development of civil society in Ukraine. *European Journal of Transformation Studies.* 2020. Vol. 8, Issue 1. P. 109–125. URL: https://czasopisma.bg.ug.edu.pl/index.php/journal-transformation/article/view/5000 (date of access: 02.12.2024).

12. Muth L., Peter C. Social Media Influencers' Role in Shaping Political Opinions and Actions of Young Audiences. *Media and Communication.* 2023. Vol. 11, Issue 3. P. 164–174. DOI: https://doi.org/10.17645/mac.v11i3.6750 (date of access: 02.12.2024).

13. Dreshpak V. M. Transformation of subjects of public communication in innovative information space of modern Ukraine. *International Journal of Information Systems and Change Management.* 2019. Vol. 11, Issues 3–4. P. 292–309. DOI: https://doi.org/10.1504/IJISCM.2019.107518 (date of access: 02.12.2024).

14. Perloff R. M. *The dynamics of political communication: Media and politics in a digital age.* Routledge. 2021. DOI: https://doi.org/10.4324/9780429298851 (date of access: 02.12.2024).

15. Alberti A., De Serio L. Social media and politics: The case of Ukraine. *Geopolitical, Social Security and Freedom Journal.* 2020. Vol. 3, Issue 1. P. 65–86. URL: https://intapi.sciendo.com/pdf/10.2478/gssfj-2020-0006 (date of access: 02.12.2024).

16. Молодь України 2021: участь у громадському житті. Info Sapiens, 2024.URL: https://www.sapiens.com.ua/ua/publication-single-page?id=174 (дата звернення: 02.12.2024).

17. Громадська та політична активність молоді: сучасна дійсність. Громадський простір, 2024. URL: https://www.prostir.ua/?focus=hromadska-ta-politychna-aktyvnist-molodi-suchasna-dijsnist (дата звернення: 02.12.2024).

***References:***

1. Kovalevska, T. A. (2023). Osoblyvosti politychnoi komunikatsii v merezhi Internet [Features of political communication on the Internet]. *Rehionalni studii – Regional Studies*. 34, 91–95. Retrieved from http://regionalstudies.uzhnu.uz.ua/archive/34/34_2023.pdf#page=91 [in Ukrainian].

2. Lukach, K. V. (2018). Vplyv tsyfrovykh tekhnolohii na rozvytok politychnoi komunikatsii [The impact of digital technologies on the development of political communication]. *Derzhava ta rehiony. Seriia: Sotsialni komunikatsii – State and Regions. Series: Social Communications*. 1, 135–139. Retrieved from https://www.researchgate.net/profile/Olena-Guseva/publication/356667429_Podoroznij_naris_i_travelog_aspekti_komunikacii/links/61a76a4a6864311d939011f8/Podoroznij-naris-i-travelog-aspekti-komunikacii.pdf#page=135 [in Ukrainian].

3. Kryzhanivska, V. (2021). Tsyfrovyzatsiia politychnoi uchasti: zahrozy ta perspektyvy [Digitalization of political participation: Threats and prospects]. *Naukovyi almanakh Hrani – Scientific Almanac Grani*. 24(9), 82–90. DOI: https://doi.org/10.15421/172193 [in Ukrainian].

4. Kalina, I. I., Maistrenko, K. M., & Kholashchynskyi, K. (2023). Rol tsyfrovykh media ta sotsialnykh merezh u vyborchykh kampaniiakh [The role of digital media and social networks in election campaigns]. *Publichne uriaduvannia – Public Administration*. 2(35), 17–22. DOI: https://doi.org/10.32689/2617-2224-2023-2(35)-2 [in Ukrainian].

5. Hutsol, O., & Hutsol, R.-U. (2024). Media ta polityka: yak ZMK vplyvaiut na politychni upodobannia ta perekonannia studentiv [Media and politics: How mass media influence students' political preferences and beliefs]. *Intehrovani komunikatsii – Integrated Communications*. 1(17), 115–122. DOI: https://doi.org/10.28925/2524-2644.2024.1715 [in Ukrainian].

6. Svitla, V. V. (2023). Hromadska dumka ta politychni naslidky didzhytalizatsii: spetsyfika ta vektory vzaiemovplyvu [Public opinion and political consequences of digitalization: Specifics and vectors of interaction]. *Visnyk NTUU "KPI". Politolohiia. Sotsiolohiia. Pravo – Bulletin of NTUU "KPI". Political Science. Sociology. Law.* 2(58), 92–98. DOI: https://doi.org/10.20535/2308-5053.2023.2(58).285610 [in Ukrainian].

7. Hetman, Y. (2023). Zarubizhnyi dosvid doslidzhen hromadsko-politychnoi aktyvnosti onlain [Foreign experience in researching civic-political online activity]. *Sociology: Theory, Methods, Marketing.* 2. Retrieved from https://stmm.in.ua/archive/ukr/2023-2/7.pdf [in Ukrainian].

8. Poltorak, L. Yu. (2021). Mizhnarodnyi ta vitchyznianyi dosvid derzhavnoi polityky formuvannia aktyvnoi hromadianskoi pozytsii [International and domestic experience in state policy for shaping active civic engagement]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public Administration and Regional Development.* 12, 454–475. Retrieved from https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1617/1/%d0%9f%d0%be%d0%bb%d1%82%d0%be%d1%80%d0%b0%d0%ba%20%d0%9b.%20%d0%ae..pdf [in Ukrainian].

9. Parkhomenko-Kutsevil, O. (2024). Tsyfrovyzatsiia formuvannia ta realizatsii derzhavnoi molodizhnoi polityky v Ukraini [Digitalization of the formation and implementation of state youth policy in Ukraine]. *Aktualni pytannia u suchasnii nautsi – Current Issues in Modern Science.* 1(19). DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-1(19)-207-219 [in Ukrainian].

10. Putrashyk, V. I., Marchuk, H. I., & Plekhanova, T. M. (2024). Tsyfrova zhurnalistyka ta vplyv sotsialnykh merezh na formuvannia hromadskoho uiavlennia pro rosiisko-ukrainsku viinu [Digital journalism and the influence of social networks on shaping public perception of the Russo-Ukrainian war]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriia: Filolohiia. Zhurnalistyka – Scientific Notes of TNU named after V. I. Vernadskyi. Series: Philology. Journalism.* 35(74), 2(2), 189–195. DOI: https://doi.org/10.32782/2710-4656/2024.2.2/30 [in Ukrainian].

11. Kutsyk, A., & Golovei, V. (2020). Social networks as a factor in the development of civil society in Ukraine. *European Journal of Transformation Studies.* 8(1), 109–125. Retrieved from https://czasopisma.bg.ug.edu.pl/index.php/journal-transformation/article/view/5000.

12. Muth, L., & Peter, C. (2023). Social Media Influencers' Role in Shaping Political Opinions and Actions of Young Audiences. *Media and Communication.* 11(3), 164–174. DOI: https://doi.org/10.17645/mac.v11i3.6750.

13. Dreshpak, V. M. (2019). Transformation of subjects of public communication in innovative information space of modern Ukraine. *International Journal of Information Systems and Change Management.* 11(3–4), 292–309. DOI: https://doi.org/10.1504/IJISCM.2019.107518.

14. Perloff, R. M. (2021). *The dynamics of political communication: Media and politics in a digital age.* Routledge. DOI: https://doi.org/10.4324/9780429298851.

15. Alberti, A., & De Serio, L. (2020). Social media and politics: The case of Ukraine. *Geopolitical, Social Security and Freedom Journal.* 3(1), 65–86. Retrieved from https://intapi.sciendo.com/pdf/10.2478/gssfj-2020-0006.

16. Info Sapiens. (2024). Molod Ukrainy 2021: uchast u hromadskomu zhytti [Ukrainian youth 2021: Participation in civic life]. Retrieved from https://www.sapiens.com.ua/ua/publication-single-page?id=174 [in Ukrainian].

17. Hromadskyi prostir. (2024). Hromadska ta politychna aktyvnist molodi: suchasna diisnist [Civic and political activity of youth: Modern reality]. Retrieved from https://www.prostir.ua/?focus=hromadska-ta-politychna-aktyvnist-molodi-suchasna-dijsnist [in Ukrainian].

*УДК 351:323.39*

*https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-5(5)-595-601*

**Вербицький Андрій Вікторович** аспірант Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди, Харків, тел.: (066) 693-99-30, https://orcid.org/0009-0007-8447-1385

## РОЛЬ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕЛІТИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

**Анотація**. Стаття присвячена дослідженню ролі національної еліти у забезпеченні національної безпеки України. Розглянуто сутність поняття «національна еліта», її основні характеристики та функції. Проаналізовано особливості впливу національної еліти на формування та реалізацію державної політики у сфері національної безпеки. Визначено ключові проблеми та виклики, що постають перед національною елітою України в контексті забезпечення національної безпеки в умовах гібридної війни. Серед них - недостатній рівень компетентності та стратегічного мислення значної частини еліти, перевага корпоративних інтересів над національними, прояви корупції та непрофесіоналізму, низький рівень довіри з боку суспільства. Окреслено пріоритетні завдання національної еліти щодо зміцнення обороноздатності держави, консолідації суспільства, захисту національних інтересів на міжнародній арені. Наголошено на необхідності вироблення чіткої стратегії національної безпеки, мобілізації ресурсів держави і суспільства на її реалізацію, налагодження ефективної взаємодії з країнами-партнерами у безпековій сфері. Запропоновано шляхи підвищення ефективності діяльності національної еліти у сфері забезпечення національної безпеки України, зокрема через удосконалення системи елітотворення, запровадження механізмів підзвітності та відповідальності еліти перед суспільством, налагодження конструктивної взаємодії різних сегментів національної еліти заради реалізації стратегічних пріоритетів розвитку держави. Серед першочергових кроків - формування патріотичної та компетентної еліти на основі прозорих процедур добору, впровадження постійного діалогу еліти з експертним середовищем та громадянським суспільством, утвердження високих стандартів доброчесності у владних структурах. Лише за таких умов національна еліта зможе стати дієвим суб'єктом забезпечення національної безпеки та ефективним провідником національних інтересів України.

**Ключові слова**: національна еліта, національна безпека, державна політика, національні інтереси, консолідація, елітотворення, підзвітність.

**Verbytskyi Andrii Viktorovich** PhD student, H.S. Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University, Kharkiv, tel.: (066) 693-99-30, https://orcid.org/0009-0007-8447-1385

## THE ROLE OF THE NATIONAL ELITE IN ENSURING THE NATIONAL SECURITY OF UKRAINE

**Abstract**. The article is devoted to the study of the role of the national elite in ensuring the national security of Ukraine. The essence of the concept of «national elite», its main characteristics and functions are considered. The peculiarities of the influence of the national elite on the formation and implementation of state policy in the field of national security are analyzed. The key problems and challenges facing the national elite of Ukraine in the context of ensuring national security in the conditions of hybrid warfare are identified. Among them are the insufficient level of competence and strategic thinking of a significant part of the elite, the predominance of corporate interests over national ones, manifestations of corruption and unprofessionalism, and a low level of trust on the part of society. The priority tasks of the national elite regarding strengthening the state's defense capabilities,

consolidating society, and protecting national interests in the international arena are outlined. The need to develop a clear national security strategy, mobilize state and society resources for its implementation, and establish effective interaction with partner countries in the security sphere is emphasized. The ways of increasing the efficiency of the national elite's activities in the field of ensuring the national security of Ukraine are proposed, in particular through improving the elite formation system, introducing mechanisms of accountability and responsibility of the elite to society, establishing constructive interaction between different segments of the national elite for the sake of realizing the strategic priorities of the state's development. Among the priority steps are the formation of a patriotic and competent elite based on transparent selection procedures, the introduction of a constant dialogue between the elite and the expert community and civil society, and the establishment of high standards of integrity in power structures. Only under such conditions can the national elite become an effective subject of ensuring national security and an effective conductor of Ukraine's national interests.

**Keywords**: national elite, national security, state policy, national interests, consolidation, elite formation, accountability.

**Постановка проблеми**. Забезпечення національної безпеки є одним із ключових завдань держави, особливо в умовах зростання глобальних викликів та загроз. Серед суб'єктів формування та реалізації політики національної безпеки особливе місце належить національній еліті. Саме представники еліти відіграють вирішальну роль у визначенні стратегічних пріоритетів розвитку держави, мобілізації суспільних ресурсів для протидії внутрішнім і зовнішнім загрозам, зміцненні міжнародних позицій країни. Водночас в Україні інститут національної еліти перебуває у стані перманентної кризи, що негативно позначається на ефективності державної політики у сфері національної безпеки. Попри наявність формальних атрибутів та інституцій, вітчизняна еліта демонструє неспроможність адекватно реагувати на актуальні безпекові виклики, забезпечувати стратегічне бачення та послідовність зовнішньо- та внутрішньополітичного курсу держави. Це зумовлює потребу ґрунтовного вивчення місця і ролі національної еліти у системі забезпечення національної безпеки України, пошуку шляхів підвищення ефективності її функціонування в умовах наростання гібридних загроз. Без формування консолідованої, патріотичної та відповідальної еліти неможливо гарантувати безпеку держави та забезпечити реалізацію національних інтересів України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**. Проблематика національної еліти традиційно перебуває у фокусі уваги вітчизняних науковців. Теоретико-методологічні аспекти дослідження еліт розробляли такі вчені як В. Гошовська, М. Пірен, О. Крюков, А. Пахарєв, Ф. Рудич та ін. У працях зазначених авторів ґрунтовно проаналізовано сутність поняття «національна еліта», розкрито основні механізми елітотворення, висвітлено проблеми функціонування політичної еліти в умовах демократичного транзиту. Окремі аспекти функціонування національної еліти у контексті забезпечення національної безпеки розглядали В. Горбулін, О. Власюк, В. Абрамов, Г. Ситник. Науковці звертали увагу на деструктивні прояви в діяльності вітчизняної еліти, які послаблюють безпековий потенціал держави. Разом з тим, на сьогодні бракує комплексних досліджень, які б розкривали роль національної еліти як цілісного суб'єкта формування політики національної безпеки в сучасних умовах розвитку Української держави. Недостатньо вивченими залишаються механізми впливу еліти на забезпечення національних інтересів, процеси оновлення й підвищення ефективності елітного середовища у безпековій сфері.

**Мета статті** – на основі аналізу наявних наукових підходів визначити роль та основні напрями діяльності національної еліти у контексті забезпечення національної безпеки України, окреслити актуальні проблеми у цій сфері та можливі шляхи їх вирішення.

**Виклад основного матеріалу**. У сучасному науковому дискурсі поняття «національна еліта» трактується доволі широко і не має усталеного визначення. Найчастіше під національною елітою розуміють привілейовану групу суспільства, яка посідає керівні позиції у політичній, економічній та духовно-інтелектуальній сферах життя і бере безпосередню участь у виробленні

та реалізації рішень, що мають загальнонаціональне значення [1, с. 126]. Національна еліта включає політичну, економічну, військову, наукову, культурно-мистецьку еліти, які відзначаються певним рівнем інтеграції та спільності інтересів [2, с. 217]. До основних функцій національної еліти належать стратегічне управління розвитком суспільства, інтеграція соціуму навколо спільних цілей та цінностей, забезпечення поступального розвитку держави.

Національна еліта виступає одним з головних суб'єктів формування та реалізації державної політики національної безпеки. Саме представники еліти визначають національні інтереси та пріоритети у безпековій сфері, розробляють стратегічні документи щодо гарантування національної безпеки, спрямовують діяльність силових структур на виконання поставлених завдань. Від професіоналізму, патріотизму та здатності національної еліти адекватно реагувати на сучасні виклики значною мірою залежить ефективність системи забезпечення національної безпеки, готовність держави протистояти зовнішнім і внутрішнім загрозам [3, с. 38].

В умовах наростання гібридних загроз з боку РФ та необхідності зміцнення обороноздатності України роль національної еліти суттєво зростає. Особливої ваги набувають завдання консолідації українського суспільства навколо ідеї захисту суверенітету та територіальної цілісності держави, мобілізації усіх наявних ресурсів на потреби оборони. Саме національна еліта має стати ініціатором розробки комплексної стратегії протистояння російській агресії, яка б включала безпековий, інформаційний, економічний, енергетичний, гуманітарний виміри. Представники політичної еліти повинні демонструвати єдність позицій у питаннях національної безпеки, уникати популізму та кон'юнктурних виявів у сфері, яка вимагає професійного та зваженого підходу.

Серед інших важливих завдань національної еліти у контексті забезпечення національної безпеки слід відзначити гармонізацію безпекового законодавства України з нормами та стандартами ЄС і НАТО, запровадження та належне фінансування цільових програм зміцнення обороноздатності, розвиток оборонно-промислового комплексу, налагодження ефективної співпраці з державами-партнерами у безпековій сфері. Зусилля національної еліти мають бути спрямовані на укріплення інститутів сектору безпеки і оборони, підвищення їх здатності протистояти актуальним загрозам. Це вимагає постійного вдосконалення системи управління, модернізації озброєнь та військової техніки, забезпечення відповідної підготовки персоналу силових структур [6, с. 314].

Водночас, реалізація функцій національної еліти у сфері національної безпеки значно ускладнюється низкою внутрішніх проблем та деструктивних тенденцій в елітному середовищі. Попри наявність окремих професійних і принципових представників, загальний рівень компетентності вітчизняної еліти у безпекових питаннях залишається недостатнім. Багатьом представникам еліти бракує стратегічного мислення, здатності мислити державницькими категоріями. Натомість переважають корпоративні, кланові чи навіть особисті інтереси, які нерідко йдуть врозріз з національними. Поширеними явищами серед еліти є корупція, кумівство, непрофесіоналізм. Усе це підриває довіру суспільства до владних інститутів, ослаблює державу зсередини [4, с. 91].

Особливо небезпечною є фрагментація та конфліктність вітчизняної еліти, відсутність єдності у питаннях, що стосуються фундаментальних національних інтересів. Прояви непослідовності та суперечливості у діях різних груп еліти використовуються ворогом в рамках гібридної війни проти України. Тому забезпечення базового консенсусу та синергії зусиль різних сегментів еліти навколо ключових безпекових пріоритетів держави є нагальним завданням сьогодення.

Не менш важливою проблемою є недостатня комунікація національної еліти з громадянським суспільством та експертним середовищем. Часто рішення у сфері національної безпеки ухвалюються кулуарно, без належного публічного обговорення та врахування позицій ключових стейкхолдерів. Багатьом представникам еліти бракує готовності до рівноправного діалогу з суспільством. Як наслідок, мають місце прояви відчуження та недовіри громадян до

безпекових ініціатив влади. Для виправлення ситуації необхідно налагодити постійні канали комунікації та зворотного зв'язку між елітою і громадськістю, залучати незалежних експертів та профільні громадські організації до розробки стратегічних рішень у сфері національної безпеки [7, с. 183].

Оновлення якісного складу національної еліти, очищення її від непрофесійних та корумпованих елементів є обов'язковою передумовою ефективності державної безпекової політики. Зміни в елітному середовищі мають базуватися на прозорих процедурах добору та просування кадрів, об'єктивній оцінці професійних і моральних якостей претендентів на вищі державні посади. Важливим завданням є створення дієвої системи підготовки нової генерації національної еліти, яка була б носієм цінностей патріотизму, професіоналізму, доброчесності. Освітні програми для майбутньої еліти повинні включати ґрунтовну підготовку з питань національної безпеки та оборони, геополітики, стратегічного управління тощо [8, с. 140].

Не менш важливим є запровадження реальних механізмів підзвітності та відповідальності національної еліти за результати своєї діяльності. Кожен представник владних структур повинен нести персональну відповідальність за стан реалізації безпекової політики у вверіній йому сфері. Необхідно розробити чіткі індикатори оцінки ефективності роботи посадовців у секторі безпеки і оборони та впровадити дієві санкції за неналежне виконання службових обов'язків. Тільки тоді, коли еліта відчуватиме реальну відповідальність перед суспільством за свої дії чи бездіяльність, можна буде говорити про поступ у розбудові сучасної безпекової моделі української держави.

Окремої уваги заслуговує проблема формування спільних світоглядних орієнтирів та цінностей національної еліти. В умовах зовнішньої агресії та гібридної війни надзвичайно важливо, щоб еліта була носієм проукраїнської ідентичності, поділяла такі фундаментальні цінності як незалежність, соборність та європейський вибір України. Відданість національним інтересам та висока моральність мають стати визначальними рисами представників еліти. Для цього потрібна системна робота з патріотичного та морально-етичного виховання як нинішньої, так і майбутньої еліти [9, с. 165].

Ще одним важливим напрямом діяльності національної еліти у сфері зміцнення безпеки держави є розбудова ефективної моделі цивільно-військового співробітництва. В умовах триваючої збройної агресії з боку РФ постає необхідність налагодження тісної взаємодії між силовими структурами та цивільним суспільством у питаннях оборони. Йдеться про волонтерську допомогу армії, залучення громадських активістів до вирішення соціально-побутових проблем військовослужбовців, патріотичне виховання молоді тощо. Представники національної еліти повинні всіляко сприяти розвитку такого співробітництва, створювати сприятливе законодавче поле для діяльності волонтерських і ветеранських організацій [10, с. 375].

Національна еліта також має бути ініціатором широкої суспільної дискусії щодо перспектив розвитку системи національної безпеки України. Така дискусія необхідна для узгодження позицій основних політичних сил, державних інституцій та інститутів громадянського суспільства стосовно ключових безпекових пріоритетів, шляхів і ресурсів їх реалізації. Важливо досягти загальнонаціонального консенсусу з питань забезпечення територіальної цілісності і суверенітету нашої держави, захисту її національних інтересів на міжнародній арені. Саме на основі такого стійкого консенсусу, а не ситуативних політичних домовленостей, можливо вибудувати ефективну і незворотну модель національної безпеки.

Не можна оминути увагою і роль національної еліти у формуванні сприятливого зовнішньополітичного середовища для реалізації безпекових завдань України. В умовах геополітичного протистояння надзвичайно важливо забезпечити міжнародно-правову та дипломатичну підтримку позицій нашої держави. Представники політичної еліти мають докладати максимум зусиль для зміцнення взаємодії зі стратегічними партнерами України, передусім США і НАТО, отримання від них всебічної допомоги у протистоянні агресії РФ. Водночас інтенсивність і послідовність відповідних зусиль з боку національної еліти сьогодні викликає чимало нарікань серед експертів [3, с. 152].

Одним з наріжних каменів зміцнення безпекового потенціалу держави є економічна могутність і здатність акумулювати необхідні фінансові та матеріальні ресурси на відсіч агресії. Тому представники економічної еліти повинні мислити не лише категоріями прибутків і надприбутків, але й усвідомлювати свою відповідальність за наповнення державного бюджету, розвиток ОПК, підтримку соціальної стабільності. Від того, чи зуміє бізнес-еліта консолідуватися і підпорядкувати свої приватні інтереси загальнодержавним, також значною мірою залежать перспективи укріплення економічного фундаменту національної безпеки України.

Варто наголосити, що діяльність національної еліти у безпековій сфері має ґрунтуватися на чіткому баченні не лише актуальних загроз, але й нових можливостей для зміцнення позицій України, що відкриваються в результаті трансформації глобальної архітектури безпеки. Украй важливо навчитися використовувати на свою користь суперечності між ключовими світовими гравцями, отримувати дивіденди від послаблення позицій РФ на міжнародній арені. Стратегічність мислення і вміння розробляти асиметричні безпекові стратегії має стати відмінною рисою вітчизняної безпекової еліти [5, с. 214].

Отже, слід зазначити, що осмислення ролі національної еліти у розбудові ефективної системи національної безпеки України неможливе у відриві від проблем морально-психологічного стану суспільства, панівних настроїв та очікувань громадян. Можна констатувати наростання у суспільстві запиту на якісні зміни в елітному середовищі, очищення влади від корупціонерів і непрофесіоналів, прихід до керма держави справжніх патріотів і професіоналів, здатних відстоювати національні інтереси. Без адекватної реакції еліти на ці суспільні очікування будь-які зусилля щодо реформування сектору безпеки і оборони приречені на невдачу.

Таким чином, комплекс невідкладних заходів з підвищення ефективності діяльності національної еліти у сфері забезпечення національної безпеки України має включати:

- розробку цілісної та всеохоплюючої Стратегії національної безпеки із залученням кращих фахівців, її послідовну імплементацію;
- оновлення кадрового складу національної еліти на принципах професіоналізму та доброчесності, впровадження прозорих процедур добору та кар'єрного зростання;
- організацію системи безперервної професійної підготовки безпекової еліти з акцентом на розвитку практичних навичок стратегічного управління;
- налагодження дієвих каналів комунікації та взаємодії національної еліти з громадянським суспільством і незалежним експертним середовищем;
- запровадження реальної підзвітності та відповідальності представників еліти за результати роботи у сфері національної безпеки;
- культивування у елітному середовищі спільних проукраїнських цінностей та високих стандартів моралі й етики публічної служби.

**Висновки**. Національна еліта відіграє ключову роль у забезпеченні національної безпеки України. Саме від її здатності ухвалювати адекватні рішення, мобілізувати суспільство, відстоювати національні інтереси на міжнародній арені залежить виживання та поступальний розвиток Української держави в умовах безпрецедентних зовнішніх і внутрішніх викликів. Водночас, сучасний стан вітчизняної національної еліти не відповідає масштабу та складності завдань щодо захисту національної безпеки.

Поширеними проблемами елітного середовища залишаються дефіцит стратегічного мислення, переважання корпоративних інтересів над державними, корупція, непрозорість ухвалення рішень, слабка комунікація з суспільством. Усе це суттєво знижує ефективність державної безпекової політики. Назрілою є потреба кардинального оновлення національної еліти, приведення її діяльності у відповідність з найкращими світовими практиками і стандартами. Досягнення цієї мети вимагає системних змін у процесі елітотворення, зокрема впровадження справедливих процедур рекрутування до еліти, забезпечення безперервного професійного розвитку управлінців вищої ланки, культивування цінностей патріотизму та доброчесності.

Необхідно забезпечити реальну підзвітність еліти суспільству, її готовність до постійного діалогу з громадянами та незалежними експертами у процесі вироблення безпекових рішень. Лише професійна та відповідальна національна еліта, яка користується довірою і підтримкою народу, здатна ефективно захищати суверенітет, територіальну цілісність і незалежність України в умовах військової агресії з боку РФ. Безумовно, процес оздоровлення національної еліти та приведення її якісних характеристик у відповідність з потребами зміцнення обороноздатності держави потребуватиме часу і системних зусиль як з боку влади, так і з боку громадянського суспільства. Але альтернативи цьому шляху немає. Або Україна зуміє сформувати потужну та консолідовану еліту, спроможну гарантувати національну безпеку, або ризикує втратити державність як таку.

***Література:***

1. Гошовська В. А. Політична еліта : навч. посіб. Київ : НАДУ, 2013. 348 с.
2. Рудич Ф. М. Політична елітологія : підручник. Київ : ІПіЕНД ім. І.Ф. Кураса, 2018. 480 с.
3. Абрамов В. І. Духовність суспільства: методологія системного вивчення. Київ : КНЕУ, 2014. 236 с.
4. Власюк О. С. Національна безпека України: еволюція проблем внутрішньої політики. Київ : НІСД, 2016. 528 с.
5. Горбулін В. П. Стратегічне планування: вирішення проблем національної безпеки. Київ : НІСД, 2011. 288 с.
6. Ситник Г. П. Державне управління у сфері національної безпеки (концептуальні та організаційно-правові засади). Київ : НАДУ, 2012. 730 с.
7. Крюков О. І. Політико-управлінська еліта України як чинник державотворення. Київ: НАДУ, 2006. 252 с.
8. Пірен М. І. Українська еліта і проблеми модернізації суспільства. Незалежний культурологічний часопис «Ї». 2006. № 45. С. 138-149.
9. Пахарєв А. Д. Політична еліта в системі владних відносин сучасної України. Наукові записки Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І.Ф. Кураса НАН України. 2013. № 2. С. 157-170.
10. Ідентичність і цінності в епоху глобалізації : монографія / авт. кол.: Ю. М. Пахомов та ін.; за ред. Ю. М. Пахомова, Ю. В. Павленка. Київ : Наук. думка, 2013. 602 с.

***References:***

1. Hoshovska, V.A. (2013). *Politychna elita [Political elite]*. Kyiv: NADU [in Ukrainian].
2. Rudych, F.M. (2018). *Politychna elitolohiia [Political elitology]*. Kyiv: IPiEND im. I.F. Kurasa [in Ukrainian].
3. Abramov, V.I. (2014). *Dukhovnist suspilstva: metodolohiia systemnoho vyvchennia [Spirituality of society: methodology of systematic study]*. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
4. Vlasiuk, O.S. (2016). *Natsionalna bezpeka Ukrainy: evoliutsiia problem vnutrishnoi polityky [National security of Ukraine: evolution of domestic policy problems]*. Kyiv: NISD [in Ukrainian].
5. Horbulin, V.P. (2011). *Stratehichne planuvannia: vyrishennia problem natsionalnoi bezpeky [Strategic planning: solving national security problems]*. Kyiv: NISD [in Ukrainian].
6. Sytnyk, H.P. (2012). *Derzhavne upravlinnia u sferi natsionalnoi bezpeky (kontseptualni ta orhanizatsiino-pravovi zasady) [Public administration in the field of national security (conceptual and organizational and legal principles)]*. Kyiv: NADU [in Ukrainian].
7. Kriukov, O.I. (2006). *Polityko-upravlinska elita Ukrainy yak chynnyk derzhavotvorennia [Political and managerial elite of Ukraine as a factor of state formation]*. Kyiv: NADU [in Ukrainian].

8. Piren, M.I. (2006). Ukrainska elita i problemy modernizatsii suspilstva [Ukrainian elite and problems of society modernization]. *Nezalezhnyi kulturolohichnyi chasopys "I" – Independent cultural journal "I"*, 45, 138-149 [in Ukrainian].

9. Pakhariev, A.D. (2013). Politychna elita v systemi vladnykh vidnosyn suchasnoi Ukrainy [Political elite in the system of power relations of modern Ukraine]. *Naukovi zapysky Instytutu politychnykh i etnonatsionalnykh doslidzhen im. I.F. Kurasa NAN Ukrainy – Scientific notes of the Kuras Institute of Political and Ethnic Studies of the National Academy of Sciences of Ukraine*, 2, 157-170 [in Ukrainian].

10. Pakhomov, Yu.M., & Pavlenko, Yu.V. (Eds.). (2013). *Identychnist i tsinnosti v epokhu hlobalizatsii [Identity and values in the era of globalization]*. Kyiv: Nauk. dumka [in Ukrainian].

*УДК 32:316.334.2:351.78:502.131.1*

*https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-5(5)-602-608*

**Воєвудский Олександр Вадимович** аспірант кафедри політології, соціології та публічного управління, Дніпровський Національний університет ім. Олеся Гончара, м. Дніпро, тел.: (056) 374-98-67, https://orcid.org/0009-0002-1906-8091

**Тимченко Михайло Михайлович** кандидат політичних наук, доцент кафедри політології, соціології та публічного управління, Дніпровський Національний університет ім. Олеся Гончара, м. Дніпро, тел.: (056) 374-98-67, https://orcid.org/0000-0002-1404-4261

# ПОЛІТИЧНІ АСПЕКТИ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ: МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ ІНТЕГРАЦІЇ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

**Анотація.** У статті розглянуто важливі аспекти післявоєнної відбудови України, що охоплюють політичні, економічні та соціальні чинники, необхідні для забезпечення стабільного розвитку країни після завершення війни. Основний акцент робиться на необхідності розробки нових нормативно-правових актів для прискорення економічного відновлення, особливо в найбільш постраждалих регіонах, де було зруйновано промислову та соціальну інфраструктуру. Окрему увагу приділено проблематиці розбудови інституційного середовища, здатного забезпечити ефективне управління процесами відновлення. Важливою складовою відбудовного процесу є залучення міжнародної допомоги та врахування успішних світових прикладів, які можуть бути адаптовані для українських реалій, зокрема в аспектах відбудови інфраструктури та реформування державного управління.

У статті також зазначається, що процес законодавчого забезпечення відновлення має базуватися на демократичних принципах і враховувати сучасні виклики, пов'язані з корупцією, недостатнім фінансуванням та відсутністю належного моніторингу реалізації проєктів. Для підвищення ефективності відбудови рекомендується впровадження механізмів прозорості та громадського контролю, що сприятиме довірі громадян до державних інституцій. Українські органи влади разом із міжнародними партнерами повинні створити комплексні стратегії, спрямовані на відновлення інфраструктури, розвиток економіки, забезпечення національної безпеки та зміцнення регіонального управління.

Дослідження пропонує аналіз нормативно-правових засад відбудови, враховуючи масштаб завданих війною руйнувань і необхідність інтеграції сталих рішень у відбудовні проєкти. Наголошується на важливості продовження реформ, спрямованих на наближення України до Європейського Союзу, зокрема через адаптацію європейських стандартів у галузях екології, енергетики та соціального захисту. Дотримання міжнародних стандартів у процесі відновлення є ключовим фактором для створення стійкої економіки та збереження політичної стабільності.

**Ключові слова:** післявоєнна відбудова України, економічне відновлення, законодавчі реформи, міжнародна співпраця, стабілізаційні заходи.

**Voyevudskyy Oleksandr Vadymovych** Postgraduate Student of the Department of Political Science, Sociology and Public Administration, Oles Honchar Dnipro National University, Dnipro, tel.: (056) 374-98-67, https://orcid.org/0009-0002-1906-8091

**Tymchenko Mykhaylo Mykhaylovych** Candidate of Political Sciences, Associate Professor of the Department of Political Science, Sociology and Public Administration, Oles Honchar Dnipro National University, Dnipro, tel.: (056) 374-98-67, https://orcid.org/0000-0002-1404-4261

# POLITICAL ASPECTS OF THE POST-WAR RESTORATION OF UKRAINE'S INFRASTRUCTURE: OPPORTUNITIES FOR INTEGRATING SUSTAINABLE DEVELOPMENT PRINCIPLES

**Abstract.** The article examines important aspects of Ukraine's post-war reconstruction, covering political, economic and social factors necessary to ensure the country's stable development after the war. The main emphasis is placed on the need to develop new regulations to accelerate economic recovery, especially in the most affected regions where industrial and social infrastructure was destroyed. Particular attention is paid to the development of an institutional environment capable of ensuring effective management of the recovery process. An important component of the reconstruction process is the attraction of international assistance and the consideration of successful global examples that can be adapted to Ukrainian realities, in particular in terms of infrastructure reconstruction and public administration reform.

The article also notes that the process of legislative support for reconstruction should be based on democratic principles and take into account current challenges related to corruption, insufficient funding, and lack of proper monitoring of project implementation. To increase the effectiveness of reconstruction, it is recommended to introduce mechanisms of transparency and public control, which will promote public trust in state institutions. The Ukrainian authorities, together with international partners, should create comprehensive strategies aimed at restoring infrastructure, developing the economy, ensuring national security, and strengthening regional governance.

The study offers an analysis of the legal and regulatory framework for reconstruction, taking into account the scale of the war's destruction and the need to integrate sustainable solutions into reconstruction projects. The study emphasises the importance of continuing reforms aimed at bringing Ukraine closer to the European Union, in particular through the adaptation of European standards in the fields of environment, energy, and social protection. Compliance with international standards in the recovery process is key to creating a sustainable economy and maintaining political stability.

**Keywords:** post-war reconstruction of Ukraine, economic recovery, legislative reforms, international cooperation, stabilization measures.

**Постановка проблеми.** Повномасштабне вторгнення росії в Україну призвело до масових руйнувань ключової інфраструктури країни, особливо в регіонах, які стали епіцентрами бойових дій. Постраждали транспортні магістралі, енергетичні об’єкти, житлові квартали та промислові підприємства, що безпосередньо впливає на економічну активність і соціальне життя мільйонів українців. За попередніми оцінками, відновлення України вимагатиме багаторічних зусиль та значних фінансових ресурсів, що зумовлює необхідність системного підходу до розробки стратегій післявоєнного відновлення [3].

Дотримання принципів сталого розвитку та викликів повномасштабної війни має стати одним зі стратегічних пріоритетів в процесі реконструкції. Це дозволить не тільки зменшити екологічний вплив руйнувань, але й закласти основи для підвищення ефективності та стійкості відновленої інфраструктури до майбутніх викликів.

Однак для ефективної реалізації відбудовних проєктів важливу роль відіграватимуть політичні рішення, нормативно-правові зміни та система контролю за використанням коштів на відбудову. Вирішальне значення матиме не тільки політична воля до впровадження сталих інновацій, а й відповідність національного законодавства міжнародним зобов'язанням України, зокрема щодо євроінтеграційного курсу. Навіть з втратами територій на сході та півдні, Україна збереже свою незалежність, а тому формування законодавчої основи для відбудови вже є актуальною задачею.

Отже, постає важливе питання: як забезпечити політичні та законодавчі умови, що сприятимуть інтеграції принципів сталого розвитку в процес післявоєнного відновлення України? Відповіді на це питання є критично важливими для закладення основ тривалого відновлення країни та забезпечення її економічної та соціальної стабільності у довгостроковій перспективі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми повоєнного відновлення України розглядалися у ряді наукових публікацій, зважаючи на те, що війна в Україні розпочалася ще у 2014 році. Дана стаття продовжує дослідження щодо міжнародної технічної допомоги Україні від світової спільноти. Серед науковців, які займалися цим питанням, варто виділити К.І. Антонюк, Д.А. Антонюк, Л.М. Бухаріна, В.О. Шишкіна. Безпосередньо питанням відновлення окупованих територій присвячена низка статей А.М. Колосова, А.С. Савченка, Л.В. Беззубко, С.К. Кучеренка, В.І. Ляшенка та інших вчених.

**Мета статті.** Метою статті є дослідження політичних аспектів післявоєнного відновлення інфраструктури України та можливостей для інтеграції принципів сталого розвитку з огляду на міжнародний досвід, екологічні виклики та фінансові механізми.

**Виклад матеріалу дослідження.** Війна в Україні спричинила надзвичайно руйнівний вплив на інфраструктуру країни, що особливо відчутно в критичних сферах, таких як транспортна, енергетична та комунальна інфраструктура. Мости, дороги, залізничні шляхи та інші транспортні артерії були частково або повністю зруйновані в результаті артилерійських обстрілів і бомбардувань, що паралізувало логістичні зв'язки між регіонами. Це ускладнило не лише пересування цивільного населення, але й постачання гуманітарної допомоги та необхідних ресурсів для підтримки економіки. Особливий акцент варто зробити на руйнуваннях енергетичної інфраструктури, адже безперервні атаки на енергетичні об'єкти, такі як електростанції, трансформаторні підстанції та тепломережі, створили значні перебої в постачанні електроенергії та тепла. В результаті ці дії поставили під загрозу життя мільйонів людей, особливо в зимовий період [7].

Руйнування водопостачання та систем водовідведення в окремих регіонах також створило додаткові проблеми для населення та ускладнило доступ до чистої води і санітарних послуг. Це не лише погіршило рівень життя, але й спричинило виникнення загрози спалахів інфекційних захворювань.

Найбільше постраждали східні та південні регіони України, де інтенсивність бойових дій була найвищою. У таких містах, як Маріуполь, Бахмут, Сєвєродонецьк та Лисичанськ, масштаб руйнувань сягає критичних рівнів: значна частина будівель, включно з житловими та адміністративними об'єктами, більше не придатна до використання. Постраждали і прифронтові міста обласного значення, зокрема Суми та Харків, Київ, Миколаїв, Одеса, Дніпро.

Закладаючи основи до післявоєнної відбудови, важливо закласти ключові принципи сталості до дорожних карт відбудови регіонів та нормативно правових баз. Планування відбудови має бути комплексним, враховуючи інтеграцію сталих технологій і підходів, які здатні не лише відновити, але й модернізувати інфраструктуру країни. З одного боку слід зробити акцент на потенційному повторенню військового конфлікту, відповідно захищаючи критичну інфраструктуру. З іншого боку, варто враховувати цілі сталого розвитку та шлях до зменшення впливу людини на навколишнє середовище, що ставить перед собою світова спільнота та Європейський союз зокрема. Корисним та найбільш доцільним буде дослідження досвіду Європейських міст, що зазнали природних чи техногенних катастроф починаючи з 2015 року, коли був прийнятий Порядок денний у сфері сталого розвитку на період до 2030 року. Звісно це неспівставний масштаб руйнувань, однак схожа специфіка, яку можна накладати на виклики в Україні. Тому відбудова повинна включати використання інноваційних рішень, таких як "зелені" технології та відновлювальні джерела енергії, які допоможуть Україні не лише подолати наслідки війни, але й зробити країну більш стійкою до глобальних викликів [1].

У процесі післявоєнного відновлення України інтеграція сталих принципів є ключовою для зменшення негативного впливу на довкілля та підвищення ефективності інфраструктури. Використання відновлюваних джерел енергії, таких як сонячна та вітрова, дозволить знизити залежність від традиційних енергетичних ресурсів, підвищуючи енергетичну безпеку країни.

Крім того, важливо впроваджувати нові технології енергоефективності в будівництво. Використання матеріалів із низьким енергоспоживанням, таких як ізоляційні матеріали, допоможе зменшити витрати на опалення та охолодження. "Зелені" будівельні матеріали, які

виготовляються з екологічно чистих і поновлюваних ресурсів, сприятимуть зменшенню впливу на екосистеми і викидів $CO_2$.

Акцентуючи увагу на сучасних технологіях очищення води, а також з широким впровадженням технологій переробки та повторним використанням матеріалів у поводженні з відходами Україна зможе відбудувати інфраструктуру, що буде у довгостроковій перспективі відповідати викликам часу.

У питанні впровадження сталих технологій вирішальну роль будуть відігравати саме політична площина, якою часто нехтують теоретики сталого розвитку. Політична воля конвертована у законодавчі ініціативи, є необхідним підґрунтям для впровадження нових технологій. Так, наприклад, запровадження екологічних стандартів для нових об'єктів інфраструктури гарантуватиме їх ефективність і водночас зменшить шкідливий вплив на довкілля [5].

Міжнародні зобов'язання України, зокрема в рамках Європейського зеленого курсу, також створюють можливості для інтеграції сталих технологій. Міжнародні організації можуть надати необхідне фінансування та технологічну базу для впровадження інновації. Не кажучи вже про міжурядову співпрацю з урядами країн, що вже впровадили сталі технології та можуть поділитися досвідом з Україною. Залучення досвіду таких партнерів як Німеччина, Японія які пережили тяжкі наслідки військових дій, мають успішні приклади міжурядової співпраці та є лідерами за рядом сталих інновацій буде першочерговою задачею України. Зокрема багато країн Європи, після Другої світової війни змогли відновити свої міста та інфраструктуру завдяки плану Маршала. Поки війна в Україні не закінчена, складно казати про оформлені плани відбудови, однак на сьогодні вже існують ініціативи від окремих країн та організацій по відбудові окремих міст та об'єктів [9].

Також не варто забувати про міжнародні фінансові установи як Світовий банк та Міжнародний валютний фонд (МВФ) що можуть надавати не тільки фінанси та гранти, але і надзвичайно важливе консультативне супроводження програм відновлення України. Не кажучи вже про аудит реалізації наданих кредитів та грантів.

Зокрема, можна навести успішний кейс угоди між Україною та Європейським інвестиційним банком (ЄІБ), що спрямований на фінансову підтримку проєктів з транспортного та енергетичного сектору. Іншим прикладом є можливості для залучення коштів є ініціатива ЄС "Green Deal", що спрямування на фінансування проєктів зі сталого розвитку [4].

Крім того, Україні варто активно приймати участь у глобальних ініціативах та програмах, спрямованих на сталий розвиток. Це дозволить оперативно отримувати інформацію, щодо передових технологіях, що можуть бути використані для відновлення української інфраструктури. Така участь важлива для пошуку нових контактів, потенційних пропозицій співпраці та загалом позитивно відображається на економічному становищі країни. [2].

Доречно згадати Конференцію з відновлення України (Ukraine Recovery Conference) щорічний міжнародний захід, присвячений обговоренню пріоритетів відбудови та реконструкції України через російське вторгнення в Україну. Конференція була започаткована на тлі сприяння реформ в Україні після Революції гідності та вторгнення росії в Крим та на Донбас. Але після 2022 року фокус було зміщено на відбудову України через повномасштабну війну, що розв'язала росія [11].

Окрім залучення донорської допомоги з зовні. Важливим також є залучення як державних, так і приватних інвестицій. Для досягнення глобальної цілі сталої відбудови, важливо розуміти пул зацікавлених гравців, що прямо впливають на процеси відновлення та модернізації. Зокрема приватні та державні компанії які можна заохочувати за рахунок податкових пільг, якщо вони інвестують у технології, такі як відновлювальна енергетика або використовують екологічні матеріали. Це відомий механізм, що може сприяти не тільки відновленню, а й економічному зростанню в перспективі.

Фінансування та нагляд за цільовим використанням коштів є ключовим у післявоєнній відбудові. Корупційна складова перехідних держав, до яких відноситься і Україна є очевидною

як для внутрішніх, так і для зовнішніх донорів, тому створення прозорих механізмів фінансування та звітності є важливим аспектом для залучення коштів. Не на користь України грає кейс нецільового використання коштів залучених за Кіотського протоколу, а також численні корупційні скандали та маніпуляції на тлі зеленої енергетики в Україні. Тому для отримання довіри інвесторів, важливо створити прозорі правила та контроль, що передбачає значні зміни у законодавстві.

Іншим важливим аспектом залучення приватних інвестицій є налагодження правильної комунікації між бізнесом і державою на тлі відбудови України. Експортно орієнтовні компанії самі будуть націлені на створення ореолу сталості навколо себе та своєї продукції чи послуг, намагаючись завоювати симпатії потенційних покупців з інших країн. Бізнес орієнтований на внутрішній ринок, буде більш залежним від допомоги держави. Однак, загальний тренд має бути побудований навколо відкритих майданчиків де будуть можливості для контактів між роботодавцями, об'єднаннями співробітників та державою. [10].

Іншим, фактично вже діючим, механізмом залучення приватних підприємств та бізнесу до відновлення може бути розвиток державно-приватного партнерства (ДПП). В Україні вже діє Закон України "Про державно-приватне партнерство", який регулює створення та функціонування партнерств між державою та приватними компаніями, а також визначає умови їх діяльності. Цей закон дозволяє забезпечити додаткові ресурси, залучити нові рішення та загалом підвищити ефективність виконання проєктів. Держаний бюджет буде одним з основних джерел післявоєнної відбудови такі форми співпраці дозволяють зменшити навантаження на нього, залучивши при цьому нові погляди та технології для відновлення міст та інфраструктури. [8].

Окрім того, ефективним інструментом для сталого відновлення можуть бути зелені облігації. Цей фінансовий інструмент дозволить інвесторам інвестувати в екологічно стійкі, енергоефективні та скорочувальні проєкти. Випуск зелених облігацій є важливим способом залучення додаткових ресурсів для екологічних ініціатив. Наприклад, Україна вже розглядає можливість випуску зелених облігацій у рамках вимог Паризької угоди.

Відновлення інфраструктури після війни в Україні супроводжується численними екологічними викликами. Забруднення вод та ґрунтів в результаті бойових дій, мінування великих територій, промислові об'єкти залишені без людського нагляду несуть значні ризики для здоров'я людей та екосистеми загалом.

На тлі відбудови, набуває особливого значення проблематика управління відходами та утилізації. Війна значно збільшує як кількісно, так і якісно обсяги відходів, що потребують утилізації або переробки. Нехтування цим аспектом закладає значні ризики для екосистем України, що будуть нести руйнівні наслідки з часом, якщо оперативно не будуть вирішені. Зокрема це стосується прифронтових регіонів, що найбільше постраждали від війни.

Програма розвитку ООН окремо акцентує увагу на такому аспекті, як захист біорізноманіття. Війна вже призвела до значних втрат у природному середовищі існування окремих видів, зниження популяції та деградації цілих екосистем. Вживання заходів для збереження біорізноманіття є критично важливим як з погляду збереження екосистеми України, так і економічно, наприклад, з погляду сільського господарства. [6].

У цьому контексті, надзвичайно важливим є сталий підхід до відбудови, що буде враховувати баланс соціально-економічних потреб громад та і без того пошкоджених екосистем. Цього можна досягнути з впровадженням екологічно чистих технологій, зокрема у сфері водоочищення та енергоефективності як на локальному рівні невеликих громад так і у стратегії модернізації та відновлення держави.

**Висновки.** Відновлення інфраструктури України після війни є надзвичайно складним та багатогранним процесом, що вимагає зусиль на всіх рівнях – від державного управління до місцевих ініціатив. Ключовим є правильна оцінка наслідків війни, вивчення та залучення сталих технологій, а також робота з інвесторами на міжнародному та державному рівнях.

Політична складова післявоєнної відбудови набуває особливого значення, бо саме вона відповідає за створення єдиних правил та координацію усіх гравців, включаючи державу,

бізнес, громади т міжнародні організації. Політико-економічний бекграунд України в очах донорів створює як певні ризики, так і певні можливості. Підвищення увага з боку донорів за використанням інвестицій, створює передумови для розвитку прозорих умов та законодавчої бази, що має довгострокові позитивні наслідки для України.

Післявоєнна відбудова має гуртуватися на чіткому дотриманні принципів сталого розвитку на кожному етапі того чи іншого проєкту. Україна має створити функціональну інфраструктуру, що буде водночас безпечною для довкілля. На цьому тлі корисним буде досвід іноземних партнерів, що вже зробили сталий перехід. Але також Україні варто зробити особливий акцент на післявоєнному стратегічному плануванні для розуміння політичних, економічних та екологічних викликів регіону, щоб досягти адаптивності своєї інфраструктури до майбутніх викликів.

***Література:***

1. Відновлення України: досвід Німеччини та Японії // Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. – Режим доступу: https://minregion.gov.ua (дата звернення: 27.11.2024).
2. Глобальні тенденції відновлення інфраструктури після конфліктів // ООН. – Режим доступу: https://un.org (дата звернення: 27.11.2024).
3. Європейський зелений курс: можливості для України // Європейський Союз. – Режим доступу: https://europa.eu (дата звернення: 27.11.2024).
4. Закон України «Про екологічну безпеку» (2021). – Режим доступу: https://rada.gov.ua (дата звернення: 27.11.2024).
5. Зелена облігація: новий інструмент фінансування сталого розвитку // Європейський інвестиційний банк. – Режим доступу: https://eib.org (дата звернення: 27.11.2024).
6. Кліматичні зміни та відновлення інфраструктури: міжнародний досвід // Програма розвитку ООН. – Режим доступу: https://undp.org (дата звернення: 27.11.2024).
7. Економічні перспективи України після конфлікту. Міжнародний валютний фонд. 2023. – Режим доступу: https://imf.org (дата звернення: 27.11.2024).
8. Політика сталого розвитку України: досягнення та виклики // Міністерство екології та природних ресурсів України. – Режим доступу: https://mepr.gov.ua(дата звернення: 27.11.2024).
9. Відновлення інфраструктури в Україні: виклики та можливості. Світовий банк. 2023. – Режим доступу: https://worldbank.org(https://worldbank.org) (дата звернення: 27.11.2024).
10. Технології відновлення: інтеграція нових підходів у будівництво // Український інститут розвитку. – Режим доступу: https://uid.org.ua (дата звернення: 27.11.2024).

***References:***

1. Ministerstvo rozvytku hromad, terytorii ta infrastruktury Ukrainy. (n.d.). Vidnovlennia Ukrainy: dosvid Nimechchyny ta Yaponii [Restoring Ukraine: The experience of Germany and Japan]. Retrieved from https://minregion.gov.ua [in Ukrainian]
2. Holovni tendentsii vidnovlennia infrastruktury pislia konfliktiv [Global trends in infrastructure recovery after conflicts]. OON. (n.d.). Retrieved from https://un.org [in Ukrainian]
3. Yevropeiskyi zelenyi kurs: mozhlyvosti dlia Ukrainy [European Green Deal: Opportunities for Ukraine]. Yevropeiskyi Soiuz. (n.d.). Retrieved from https://europa.eu [in Ukrainian]
4. Zakon Ukrainy «Pro ekolohichnu bezpeku» [Law of Ukraine "On Environmental Safety"]. Verkhovna Rada Ukrainy. 2021. Retrieved from https://rada.gov.ua[in Ukrainian]
5. Zelena oblihoziia: novyi instrument finansuvannia stalogo rozvytku [Green bond: A new instrument for sustainable development financing]. Yevropeiskyi investytsiinyi bank. (n.d.). Retrieved from https://eib.org [in Ukrainian]
6. Klimatychni zminy ta vidnovlennia infrastruktury: mihrantskyi dosvid [Climate change and infrastructure recovery: International experience]. Prohrama rozvytku OON. (n.d.). Retrieved from https://undp.org [in Ukrainian]

7. Ekonomichni perspektyvy Ukrainy pislia konfliktu [Economic perspectives of Ukraine after the conflict]. Mizhnarodniy valyutnyi fond. 2023. Retrieved from https://imf.org [in Ukrainian]

8. Polityka stalogo rozvytku Ukrainy: dosiahnennia ta vyklyky [Sustainable development policy of Ukraine: Achievements and challenges]. Ministerstvo ekolohii ta pryrodnykh resursiv Ukrainy. (n.d.). Retrieved from https://mepr.gov.ua [in Ukrainian]

9. Vidnovlennia infrastruktury v Ukraini: vyklyky ta mozhlyvosti [Infrastructure recovery in Ukraine: Challenges and opportunities]. Svitovyi bank. 2023. Retrieved from https://worldbank.org [in Ukrainian]

10. Tekhnolohii vidnovlennia: intehratsiia novykh pidkhodiv u budivnytstvo [Recovery technologies: Integrating new approaches in construction]. Ukraiinskyi instytut rozvytku. (n.d.). Retrieved from https://uid.org.ua [in Ukrainian]

*УДК 323:351*

*https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-5(5)-609-618*

**Воронова Тетяна Володимирівна** кандидат політичних наук, доцент кафедри політології, соціології та публічного управління, факультету суспільних наук і міжнародних відносин, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, м. Дніпро, тел.: (056) 374-98-67, https://orcid.org/0000-0002-9788-1232.

## ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИЧНОГО ІМІДЖУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В ЕПОХУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ

**Анотація.** У статті здійснюється дослідження теоретичної специфіки формування політичного іміджу публічних службовців в епоху цифровізації. Основною метою дослідження виступає комплексно дослідити теоретичні засади формування політичного іміджу публічного службовця в епоху цифровізації.

У рамках дослідження зазначається, що стрімкий розвиток цифрових технологій змінив численні аспекти суспільства, включаючи сферу політики. Оскільки публічні службовці все частіше взаємодіють з соціальним середовищем через цифрові платформи, формування їхнього політичного іміджу стає більш складним та багатогранним. Публічні службовці тепер мають безпрецедентний доступ до платформ, де вони можуть безпосередньо спілкуватися з громадянами, обходячи традиційні медіафільтри. Дослідження в цій галузі сприятиме розумінню того, як публічні службовці можуть ефективно орієнтуватися в складнощах цифровізації для побудови та підтримки позитивного політичного іміджу в середовищі, що швидко змінюється.

Зазначається, що політичний імідж охоплює цілий ряд факторів, включаючи особисті якості публічного службовця, стиль спілкування, політичні позиції та широкий соціально-політичний контекст, в якому вони діють, у рамках формування політичного іміджа публічного службовця можливо використовують різні стратегії/технології для побудови, реалізації та управління своїм політичним іміджем.

У висновках, зокрема, зазначається, цифровізація докорінно змінила формування політичного іміджу, надавши публічним службовцям безпрецедентні інструменти та стратегії для комунікації, залучення та брендингу. Використовуючи цифрові платформи, публічні службовці можуть створювати наративи, які знаходять відгук у соціального середовища, створювати спільноти підтримки та формувати свою ідентичність у висококонкурентному середовищі. Однак до викликів, пов'язаних з дезінформацією та поляризацією, потрібно долати обережно. У міру того, як цифровізація продовжує розвиватися, її вплив на формування політичного іміджу, ймовірно, зростатиме, вимагаючи адаптивності та інноваційності від публічних службовців у їхньому прагненні налагодити зв'язок із соціальним середовищем.

**Ключові слова:** соціальні-інтернет медіа, середовище, цифровий простір, комунікація, Інтернет, політика.

**Voronova Tetyana Volodymyrivna** Candidate of Political Sciences, Associate Professor of the Department of Political Science, Sociology and Public Administration, Faculty of Social Sciences and International Relations, Oles Honchar Dnipro National University, Dnipro, tel.: (056) 374-98-67, https://orcid.org/0000-0002-9788-1232.

## FORMATION OF THE POLITICAL IMAGE OF PUBLIC SERVANTS IN THE ERA OF DIGITALIZATION: THEORETICAL BASIS

**Abstract.** The article investigates the theoretical specifics of forming the political image of public servants in the era of digitalization. The main goal of the study is to comprehensively examine the theoretical foundations of forming the political image of public servants in the era of digitalization.

The study notes that the rapid development of digital technologies has changed numerous aspects of society, including the political sphere. As public servants increasingly interact with the social environment through digital platforms, the formation of their political image becomes more complex and multifaceted. Public servants now have unprecedented access to platforms where they can communicate directly with citizens, bypassing traditional media filters. Research in this area will contribute to understanding how public servants can effectively navigate the complexities of digitalization to build and maintain a positive political image in a rapidly changing environment.

It is emphasized that the political image encompasses a range of factors, including the personal qualities of the public servant, their communication style, political positions, and the broader socio-political context in which they operate. In the process of forming their political image, public servants may employ various strategies/technologies to construct, implement, and manage their political image.

In the conclusions, it is noted that digitalization has fundamentally changed the formation of political images, providing public servants with unprecedented tools and strategies for communication, engagement, and branding. By using digital platforms, public servants can create narratives that resonate with the social environment, build support communities, and shape their identity in a highly competitive environment. However, challenges related to disinformation and polarization must be approached with caution. As digitalization continues to evolve, its impact on forming political images is likely to grow, requiring adaptability and innovation from public servants in their efforts to connect with the social environment.

**Keywords:** social-internet media, environment, digital space, communication, Internet, politics.

**Постановка проблеми.** Формування політичного іміджу державного службовця в епоху цифровізації представляє багатогранну дослідницьку проблему, яка охоплює різні виміри, включаючи комунікаційні стратегії, суспільне сприйняття, конструювання ідентичності та вплив цифрових медіа. Стрімкий розвиток цифрових технологій змінив численні аспекти суспільства, включаючи сферу політики. Оскільки публічні службовці все частіше взаємодіють з соціальним середовищем через цифрові платформи, формування їхнього політичного іміджу стає більш складним та багатогранним. Публічні службовці тепер мають безпрецедентний доступ до платформ, де вони можуть безпосередньо спілкуватися з громадянами, обходячи традиційні медіафільтри. Однак цифрове середовище не позбавлене викликів. Поширення дезінформації, ехо-камер та швидкі темпи циклів новин можуть спотворити суспільне сприйняття та створити нестабільну атмосферу для формування політичного іміджу. Дослідження визначеної проблеми вимагає міждисциплінарного підходу, що інтегрує ідеї з політології, комунікаційних досліджень, соціології та інформаційних технологій. Дослідження в цій галузі сприятиме розумінню того, як публічні службовці можуть ефективно орієнтуватися в складнощах цифровізації для побудови та підтримки позитивного політичного іміджу в середовищі, що швидко змінюється.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Окремі елементи обраної теми дослідження віднайшли своє висвітлення у науковому дискурсі. Так, у наукових доробках P. Aelst, T. Sheafer, J. Stanyer, G. Armannsdottir, C. Pich, L. Spry, A. Farhan, A. Ahmad, F. Guzman, V. Sierra, E. Steenburg, K. Harrison, S.T. Thelen, B. Yoo, S.W. Nielsen, A. O'Cass, C. Pich, B.I. Newman, M. Scammell присвячено увагу дослідженню різних теоретичних та емпіричних елементів політичного іміджу. У роботах U. Leijerholt, G. Biedenbach, P. Hulten, L. Mikacova, P. Gavlakova, Z. V. Radojicic, A. Rabrenovic, A. Reghunathan, C. Rochette приділено увагу брендингу сфери публічного управління та взаємодії, у цьому контексті, з соціальним середовищем. Наукові публікації V. August, P. Fussey, S. Roth, L. A. Jafarova, C. Katzenbach, T.C. Bachle, M. Komarcevic, M. Dimic, S. Pfeiffer приділяють увагу дослідженню явища цифровізації у соціальному середовищі та модернізації політичної, соціальної сфер під впливом просу цифровізації. Проте, не віднайшло грунтовного висвітлення у науковому дискурсі саме проблематика формування політичного іміджу публічних службовців в епоху цифровізації, що додатково актуалізує дане дослідження.

**Мета статті** – комплексно дослідити теоретичні засади формування політичного іміджу публічного службовця в епоху цифровізації.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасному політичному ландшафті цифровий простір став критично важливою ареною для формування та поширення політичних образів. Публічні службовці, які відіграють ключову роль у врядуванні та державній політиці, дедалі більше усвідомлюють важливість своєї присутності в Інтернеті. На формування політичного іміджу в цифровому просторі впливають різні фактори, серед яких динаміка соціальних мереж, стратегії цифрової комунікації, залучення громадськості та стрімке поширення інформації.

Дослідження впливу цифровізації на формування політичного іміджу публічного службовця потребує комплексного підходу, що у першу чергу, обумовлено концептуальним зв'язком специфіки суспільного устрою держав які знаходяться під впливом глобалізаційних тенденцій особливо у сфері впливу на суспільні настрої сучасних інформаційних технологій комунікаційної взаємодії.

Першочергово, варто чітко визначити дефініцію політичного іміджу у рамках сучасного суспільного сприйняття. Так, у сучасній політиці поняття політичного іміджу стало важливим компонентом у формуванні громадської думки, впливі на результати виборів та виробленні політики. Політичний імідж – це те, як політики, публічні службовці, партії політичні інститути тощо сприймаються громадськістю, засобами масової інформації та іншими зацікавленими сторонами. Політичний імідж охоплює цілий ряд факторів, включаючи особисті якості публічного службовця, стиль спілкування, політичні позиції та широкий соціально-політичний контекст, в якому вони діють. Розуміння політичного іміджу вимагає вивчення його визначень, складових, значущості та стратегій, що використовуються для його формування [2].

Політичний імідж можна визначити як колективне сприйняття, яке громадськість має про політичну фігуру чи інституцію. Цей образ часто конструюється через поєднання прямої взаємодії, зображення в медіа та індивідуального досвіду [7, С. 211-212].

До ключових складових політичного іміджу, по-перше, можна віднести особисті якості, це, зокрема, харизма, зовнішній вигляд і поведінка публічного службовця, що відіграють значну роль у формуванні його іміджу. Такі фактори, як вік, стать, раса та соціально-економічне походження, можуть впливати на те, як вони сприймаються різними демографічними групами [9; 22, С. 15].

Окремо, до складових, можливо віднести стиль спілкування, так, уміння ефективно спілкуватися має першорядне значення в політиці. Публічні службовці, які можуть чітко формулювати свої ідеї та налагоджувати зв'язок зі своєю аудиторією, як правило, культивують більш сприятливий імідж. Це включає не лише вербальне спілкування, а й невербальні сигнали, присутність у соціальних мережах та використання зображень [3, С. 729-731]. Важливим також постає позиція публічного службовця з різних питань, що суттєво впливає на його політичний імідж. Суспільство частіше більш якісно ідентифікує публічних службовців, політико-соціальна позиція яких збігається з їхніми цінностями та переконаннями [2; 4].

Також, варто виділити представництво в засобах масової інформації як окремий елемент, що здійснює вплив на формування іміджу публічного службовця. Засоби масової інформації відіграють ключову роль у формуванні політичного іміджу. Висвітлення новин, коментарі та аналіз можуть як посилити, так і підірвати імідж публічного службовця, залежно від обрамлення та представлених наративів [1, С. 206; 16, С. 43-44].

Соціально-політичне середовище, включаючи економічні умови, соціальні рухи та культурні тенденції, також впливає на політичний імідж. Наприклад, до публічного службовця можна ставитися більш прихильно в часи економічного процвітання, ніж у період рецесії [8].

Значення політичного іміджу важко переоцінити, перш за все, імідж відіграє значну роль у кар'єрному зростанні публічного службовця. Емпіричні тенденції показують, що при прийнятті адміністративних чи інших політичних рішень, політичне/соціальне середовище часто покладаються на імідж і сприйняття, а не на глибокий аналіз політики, сприятливий політичний імідж може призвести до зростання довіри, залученості тощо.

Крім того, сильний політичний імідж може сприяти реалізації політики, публічні службовці, які сприймаються позитивно, мають більше шансів заручитися громадською підтримкою своїх ініціатив, що полегшує подолання законодавчих перешкод і мобілізацію ресурсів, і навпаки, негативний образ може призвести до спротиву та відсічі як з боку середовища [15; 8].

Політичний імідж також має наслідки для врядування та підзвітності, публічні службовці повинні усвідомлювати, що їхні дії та рішення розглядаються через призму їхнього іміджу [2]. Така перевірка може створити тиск для підтримки певного іміджу, іноді за рахунок автентичності або принципового прийняття рішень.

У рамках формування політичного іміджа публічного службовця можливо використовують різні стратегії/технології для побудови, реалізації та управління своїм політичним іміджем, до таких стратегії/технології належать: медіа-тренінги – публічні службовці, різних рівнів, часто проходять медіа-тренінги, щоб покращити свої комунікативні навички, навчитися взаємодіяти з журналістами, соціальним середовищем та ефективно орієнтуватися в публічних виступах [1]; брендинг – подібно до того, як компанії продають свою продукцію, публічні службовці докладають зусиль для створення виразного та привабливого іміджу, це включає використання логотипів, слоганів і послідовних повідомлень [5, С. 344-345]; кризовий менеджмент – у разі скандалу або негативного розголосу публічні службовці повинні мати стратегії управління своїм іміджем, це може включати публічні вибачення, залучення засобами масової комунікації та прозору комунікацію для зменшення шкоди та відновлення довіри; взаємодія з соціальними-інтернет медіа – у цифрову епоху соціальні-інтернет медіа стали потужним інструментом для формування політичного іміджу, публічні службовці використовують такі платформи, як Twitter, Facebook та Instagram, щоб спілкуватися безпосередньо з виборцями, обходячи традиційні медіафільтри [11; 18]; публічні виступи – взаємодія з громадськістю через міські ради, громадські заходи та публічні виступи дозволяє публічним службовцям налагодити взаєморозуміння та зміцнити свій імідж у контексті доступності та близькості до соціального середовища [21, С. 338; 14].

Розуміння поняття політичного іміджу має важливе значення для орієнтування в складнощах сучасної політики, імідж охоплює безліч факторів, від особистих атрибутів і стилів спілкування до представлення в засобах масової інформації та контекстуальних впливів. Важливість політичного іміджу в успіху у врядуванні та залученні громадськості підкреслює його вирішальну роль у політичному ландшафті.

Оскільки публічні службовці продовжують адаптуватися до мінливого медіасередовища та суспільних очікувань, стратегії, що використовуються для формування політичного іміджу, залишатимуться життєво важливим аспектом ефективної політичної практики. У світі, де сприйняття часто переважає над реальністю, ретельне культивування політичного іміджу є не просто стратегічною необхідністю, а невід'ємною складовою сучасного політичного життя.

У сучасному політичному ландшафті діджиталізація стала трансформаційною силою, яка значною мірою формує спосіб, у який публічні службовці конструюють і передають свої образи. Поява Інтернету, платформ соціальних-інтернет медіа та передових комунікаційних технологій революціонізувала не лише поширення інформації, але й стратегії, які публічні службовці використовують для встановлення зв'язків із соціальним середовищем [17, С. 542-544].

Цифровізація демократизувала поширення інформації, дозволивши публічним службовцям безпосередньо спілкуватися з громадськістю без посередництва традиційних ЗМІ. Такі платформи, як Twitter, Facebook, Instagram і TikTok, дозволяють публічним службовцям ділитися своїми повідомленнями, політикою та особистими історіями в режимі реального часу. Ця online-доступність сприяє відчуттю близькості, оскільки соціальне середовище може взаємодіяти із публічними службовцями за допомогою коментарів, поширень і лайків, таким чином, публічні службовці можуть формувати свій імідж, представляючи себе як таких, що відповідають потребам і проблемам свого соціального середовища [21, С. 330].

Завдяки цифровізації створюються можливості нівелювання використання традиційних медіаканалів, що дозволяє публічним службовцям більш ефективно контролювати вплив на

соціальне середовище та сприйняття ним. Публічні службовці можуть створювати свої повідомлення так, щоб вони резонували з конкретними демографічними групами, адаптуючи контент до різних аудиторій на основі їхніх інтересів і проблем. Така цілеспрямована комунікаційна стратегія підвищує ефективність політичних меседжів та допомагає зміцнити бажаний політичний імідж [24, С. 450-452].

Цифровізація змінила характер політичної участі. Платформи соціальних-інтернет медіа слугують не лише інструментами для спілкування, а й простором для побудови спільноти. Публічні службовці можуть культивувати почуття приналежності серед своїх прихильників, створюючи віртуальні спільноти, де соціальне середовище може ділитися ідеями, обговорювати проблеми та організовувати заходи. Така взаємодія сприяє глибшому зв'язку між публічними службовцями та соціальним середовищем, сприяючи більш сприятливому політичному іміджу. Крім того, цифрові інструменти дозволяють публічним службовцям ефективніше мобілізувати підтримку знизу. Платформи краудсорсингу та краудфандингу дозволяють прихильникам активно брати участь у процесі адміністративної, політичної діяльності тощо, будь то через волонтерські зусилля чи фінансові внески. Ця участь не лише зміцнює політичний імідж публічних службовців як поборників демократії та партисипативного врядування, але й сприяє лояльності серед прихильників [14].

В епоху, що характеризується інформаційним перевантаженням, важливість політичного іміджу публічних службовців ще ніколи не була настільки вираженою. Створення політичного іміджу перетворилося на витончену практику, схожу на корпоративний брендинг. Цифровізація надає публічним службовцям інструменти для створення та підтримки цілісної та привабливої ідентичності іміджу. Це передбачає послідовний обмін повідомленнями, візуальну естетику та чітке формулювання цінностей і політик [19; 18].

Платформи соціальних-інтернет медіа слугують візуальними полотнами, де публічні службовці можуть керувати своїм політичним іміджем за допомогою ретельно продуманих постів, відео та графіки. Використання хештегів, слоганів і контенту, яким можна ділитися, підвищує запам'ятовуваність надісланого до соціального середовище публічним службовцем повідомлення. Здатність представити відшліфований і зрозумілий імідж може суттєво вплинути на громадське сприйняття, формуючи те, як соціальне середовище сприймає публічних службовців та їхню придатність до посади.

Незважаючи на безліч переваг цифровізації, вона також створює виклики та ризики у формуванні політичного іміджу. Стрімке поширення дезінформації та фейкових новин може спотворити суспільне сприйняття, підриваючи ретельно сконструйовані образи публічних службовців. Вірусний характер цифрового контенту означає, що одна помилка може призвести до значної шкоди політичному іміджу з наслідками, які можуть тривати роками [12, С. 40-41; 1, С. 212-213].

Більше того, залежність від цифрових платформ може створити ехо-камери, де соціальне середовище отримує доступ лише до інформації, яка підкріплює їхні існуючі переконання. Така поляризація може перешкоджати змістовному політичному дискурсу та ускладнювати зусилля публічних службовців щодо звернення до ширшої аудиторії. У цьому контексті проблема полягає в тому, щоб збалансувати автентичність зі стратегічним управлінням іміджем, орієнтуючись при складному цифровому ландшафті [10, С. 60].

Беззаперечно, що у сучасному світі під впливом глобалізації, а саме цифровізації новий (цифровий) простір змінив спосіб, у який соціальне середовище, політичні інститути спілкуються, взаємодіють та формують свою ідентичність. Публічні службовці, як представники влади та громадських установ, все частіше орієнтуються в цьому цифровому ландшафті для формування та підтримки свого політичного іміджу, це відбувається не лише у розвинених демократіях («центральних» країнах) але й у транзитивних демократіях. Імідж публічного службовця в цифровому просторі сьогодні має вирішальне значення не лише для суспільного сприйняття, а й для зміцнення довіри, прозорості та підзвітності в управлінні.

Імідж публічного службовця в цифровому просторі багатогранний формується під впливом різних факторів, включаючи присутність у соціальних-інтернет мережах, професійну поведінку та залучення громадськості. Платформи соціальних медіа, такі як Twitter, Facebook та LinkedIn, є критично важливими інструментами для прямого спілкування державних службовців з громадянами. Те, як вони представляють себе на цих платформах через пости, коментарі та взаємодію може суттєво вплинути на громадське сприйняття. Публічний службовець, який активно ділиться новинами про свою роботу, бере участь у дискусіях і відповідає громадянам, швидше за все, буде вважатися доступним і відданим [13, С. 134-137].

Крім того, прозорість є наріжним каменем позитивного політичного іміджу. Очікується, що публічні службовці надаватимуть чітку та доступну інформацію про свої ролі, обов'язки та процеси прийняття рішень. У цифрову епоху це означає використання веб-сайтів, блогів і соціальних мереж не лише для трансляції інформації, а й для сприяння діалогу. Будучи прозорими щодо своїх дій та рішень, публічні службовці можуть зміцнити довіру та авторитет у соціальному середовищі, якому вони служать [10, С. 69; 6, С. 662-664].

Попри можливості, які надає цифровий простір, публічні службовці стикаються зі значними викликами в управлінні своїм онлайн-іміджем. Однією з основних проблем є ризик непорозуміння або неправильного тлумачення. Погано сформульований допис або поспішна відповідь можуть призвести до непорозумінь, які можуть заплямувати репутацію публічного службовця. Крім того, швидке поширення інформації на цифрових платформах може посилити негативні відгуки або дезінформацію, що ускладнює для публічних службовців контроль над своїм політичним іміджем [5, С. 342; 2; 23, С. 21-22].

Конфіденційність та безпека також є критично важливими питаннями, публічні службовці повинні збалансовувати свої професійні обов'язки з особистою приватністю, орієнтуючись на потенційні наслідки обміну особистими поглядами або участі в онлайн-дебатах. Межа між професійним та особистим життям часто розмивається в цифровій сфері, і одна помилка може мати довготривалі наслідки для кар'єри публічного службовця [20, С. 233].

**Висновки.** Цифровізація докорінно змінила формування політичного іміджу, надавши публічним службовцям безпрецедентні інструменти та стратегії для комунікації, залучення та брендингу. Використовуючи цифрові платформи, публічні службовці можуть створювати наративи, які знаходять відгук у соціального середовища, створювати спільноти підтримки та формувати свою ідентичність у висококонкурентному середовищі. Однак до викликів, пов'язаних з дезінформацією та поляризацією, потрібно долати обережно. У міру того, як цифровізація продовжує розвиватися, її вплив на формування політичного іміджу, ймовірно, зростатиме, вимагаючи адаптивності та інноваційності від публічних службовців у їхньому прагненні налагодити зв'язок із соціальним середовищем.

Формування іміджу публічного службовця в цифровому просторі – це динамічний та безперервний процес, який потребує ретельної уваги та стратегічного залучення. Дотримуючись прозорості, сприяючи відкритому спілкуванню та культивуючи професійну присутність в Інтернеті, публічні службовці можуть зміцнити довіру та авторитет. Оскільки цифровий ландшафт продовжує розвиватися, публічні службовці повинні залишатися адаптивними та проактивними в управлінні своєю онлайн-ідентичністю, визнаючи, що їхня цифрова присутність відіграє вирішальну роль у формуванні суспільного сприйняття уряду та публічної служби. Зрештою, добре створений імідж у цифровому просторі може підвищити ефективність публічних службовців, надаючи їм можливість служити своїм громадам ефективніше та з більшим впливом.

Для ефективного формування та підтримки позитивного політичного іміджу в цифровому просторі публічні службовці можуть використовувати кілька стратегій. Перш за все, вони повинні розробити чітку та послідовну онлайн-персону, яка відображає їхні професійні цінності та відданість публічній службі. Це передбачає створення зв'язної розповіді, яка охоплює їхній професійний шлях, цілі та проблеми, які вони відстоюють. Залучення виступає ще однією важливою стратегією, публічні службовці повинні активно взаємодіяти зі своїм

соціальним середовищем, своєчасно та шанобливо реагувати на запити та коментарі. Це не лише сприяє формуванню почуття спільноти, але й демонструє прихильність до підзвітності та прозорості. Регулярні оновлення про політику, громадські ініціативи та особисті інсайти можуть допомогти гуманізувати публічних службовців і зробити їх більш зрозумілими для соціального середовища. Навчання цифровій грамотності та комунікації має важливе значення для того, щоб публічні службовці могли ефективно орієнтуватися в складнощах цифрового простору. Розуміння нюансів різних платформ і відповідних стилів комунікації для кожної з них може покращити їхню здатність спілкуватися з різноманітною аудиторією. Крім того, публічні службовці мають бути готовими до управління кризами або негативними відгуками, маючи план кризових комунікацій, який визначає, як реагувати на потенційні загрози їхньому політичного іміджу.

В контексті даного дослідження у подальшому, було б за доцільне, приділити увагу вивченню конкретних моделей формування політичного іміджу публічного службовця в залежності від сучасних цифрових викликів.

***Література:***

1. Aelst P., Sheafer T., & Stanyer J. (2012). The personalization of mediated political communication: a review of concepts, operationalizations and key findings. Journalism, 13(2), 203-220. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/239775336_The_Personalization_of _Mediated_ Political_Communication_A_Review_of_Concepts_Operationalizations_and_Key_Findings.

2. Armannsdottir G. & Pich C. (2021). Political brand identity and image: manifestations, challenges and tensions. Political Branding in Turbulent times. Retrieved from https://www.research gate.net/publication/355615594_Political_Brand_Identity_and_Image_Manifestations_Challenges_and _Tensions.

3. Armannsdottir G., Pich C. & Spry L. (2019), Exploring the creation and development of political co-brand identity: A multi-case study approach. Qualitative Market Research, Vol. 22 No. 5, 716-744. Retrieved from https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/qmr-10-2018-0119/full/html.

4. August V. (2021). Political ideas of the network society: why digitalization research needs critical conceptual analysis. Zeitschrift für Politikwissenschaft, 30. Retrieved from https://www. researchgate.net/publication/357251941_Political_ideas_of_the_network_society_why_digitalization_ research_needs_critical_conceptual_analysis.

5. Farhan A. & Ahmad A. (2015). A review of political branding research. GATR Global Journal of Business Social Sciences Review, 4(1), 340-348. Retrieved from https://www.researchgate.net/ publication/295073726_A_Review_of_Political_Branding_Research.

6. Fussey, P., & Roth, S. (2020). Digitizing sociology: continuity and change in the internet era. Sociology, 54(4), 659-674. Retrieved from https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177 /003803 8520918562.

7. Guzman F. & Sierra V. (2009). A political candidate's brand image scale: Are political candidates brands?. Journal of Brand Management, 17(3), 207-217. Retrieved from https://www.researchgate.net/ publication/236686237_A_political_candidate's_brand_image_scale_Are_political_candidates_brands.

8. Guzman F. & Steenburg E. The influence of political candidate brands during the 2012 and 2016 US presidential elections. European Journal of Marketing. Retrieved from https://www.research gate.net/publication/335077709_The_influence_of_political_candidate_brands_during_the_2012_and_ 2016_US_presidential_elections.

9. Harrison K., Thelen S. T. & Yoo B. (2024). How political ideology relates to political branding in the United States: A longitudinal analysis of the 2016, 2018, and 2020 elections. International Journal of Market Research, 0(0). Retrieved from https://journals.sagepub.com/doi/abs/ 10.1177/14707853241304282?journalCode=mrea.

10. Jafarova L. A. (2024). Political institutions in times of AI, and ethical aspects of the digitalization in politics. Polish Political Science Review, 12(1), 58-75. Retrieved from https://www.research gate.net/publication/381790562_Political_Institutions_in_Times_of_AI_and_Ethical_Aspects_of_the_ Digitalization_in_Politics.

11. Katzenbach C., & Bachle T.C. (2019). Defining concepts of the digital society. Internet Policy Review, 8(4). Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/368138158_ Defining_ concepts_of_the_digital_society.

12. Komarcevic M., Dimic M., & Celik P. (2017). Challenges and impacts of the digital transformation of society in the social sphere. Journal for Labour and Social Affairs in Eastern Europe, Vol. 20, No.1, 31-48. Retrieved from https://www.jstor.org/stable/26379907.

13. Leijerholt U., Biedenbach G., & Hulten P. (2019). Branding in the public sector: a systematic literature review and directions for future research. Journal of Brand Management, Volume 26,126-140. Retrieved from https://link.springer.com/article/10.1057/s41262-018-0116-2.

14. Mikacova L., & Gavlakova P. The role of public relations in branding. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 110(11). Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/ 275543171_The_Role_of_Public_Relations_in_Branding.

15. Nielsen S.W. (2017). On political brands: a systematic review of the literature. Journal of Political Marketing, Volume 16, Issue 2. Retrieved from https://www.tandfonline.com/doi/full/ 10.1080/15377857.2014.959694.

16. O'Cass A. (1996). Political marketing and the marketing concept. European Journal of Marketing 30(10/11), 37-53. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/235303320 _ Political_Marketing_and_the_Marketing_Concept.

17. Pfeiffer S. (2021). The greater transformation: digitalization and the transformative power of distributive forces in digital capitalism. International critical thought, 11(4), 535–552. Retrieved from https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/21598282.2021.2005656.

18. Pich C. & Newman B.I. (2019). Evolution of political branding: typologies, diverse settings and future research. Journal of Political Marketing, Volume 19, Issue 1-2. Retrieved from https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/15377857.2019.1680932.

19. Radojicic Z. V., & Rabrenovic A. (2020). Theoretical understandings of the concept of a 'public servant' towards a common definition. Nauka bezbednost policija, 25(1). Retrieved from https:// www.researchgate.net/publication/344158432_Theoretical_understandings_of_the_concept_of_a_% 27public_servant%27_towards_a_common_definition.

20. Reghunathan A. (2021). Branding of government services: benefits and challenges. IIM Kozhikode Society & Management Review, 10(2), 232-235. Retrieved from https://journals.sagepub.com/ doi/abs/10.1177/22779752211017600?journalCode=ksma.

21. Rochette, C. (2015). The public brand between new practices and public values. International Review of Administrative Sciences, 81(2), 326-345. Retrieved from https://journals.sagepub.com/doi/ 10.1177/0020852315579328.

22. Scammell M. (2015). Politics and image: the conceptual value of branding. Journal of Political Marketing, 14(1-2), 7-18. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/ 274892972_Politics_and_Image_The_Conceptual_Value_of_Branding.

23. Terlizzi A. (2021). The digitalization of the public sector: a systematic literature review. The Italian Journal of Public Policy, 16(1), 5-38. Retrieved from https://www.researchgate.net/ publication/351069477_The_Digitalization_of_the_Public_Sector_A_Systematic_Literature_Review

24. Wang C., & Ma L. (2022). Digital transformation of citizens' evaluations of public service delivery: evidence from China. Global Public Policy and Governance, Volume 2, 477–497. Retrieved from https://link.springer.com/article/10.1007/s43508-022-00054-x.

***References:***

1. Aelst P., Sheafer T., & Stanyer J. (2012). The personalization of mediated political communication: a review of concepts, operationalizations and key findings. Journalism, 13(2), 203-220. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/239775336_The_Personalization_of _Mediated_ Political_Communication_A_Review_of_Concepts_Operationalizations_and_Key_Findings.

2. Armannsdottir G. & Pich C. (2021). Political brand identity and image: manifestations, challenges and tensions. Political Branding in Turbulent times. Retrieved from https://www.researchgate.net/ publication/355615594_Political_Brand_Identity_and_Image_Manifestations_Challenges_and_Tensions.

3. Armannsdottir G., Pich C. & Spry L. (2019), Exploring the creation and development of political co-brand identity: A multi-case study approach. Qualitative Market Research, Vol. 22 No. 5, 716-744. Retrieved from https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/qmr-10-2018-0119/full/html.

4. August V. (2021). Political ideas of the network society: why digitalization research needs critical conceptual analysis. Zeitschrift für Politikwissenschaft, 30. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/357251941_Political_ideas_of_the_network_society_why_digitalization_research_needs_critical_conceptual_analysis.

5. Farhan A. & Ahmad A. (2015). A review of political branding research. GATR Global Journal of Business Social Sciences Review, 4(1), 340-348. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/295073726_A_Review_of_Political_Branding_Research.

6. Fussey, P., & Roth, S. (2020). Digitizing sociology: continuity and change in the internet era. Sociology, 54(4), 659-674. Retrieved from https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177 /0038038520918562.

7. Guzman F. & Sierra V. (2009). A political candidate's brand image scale: Are political candidates brands?. Journal of Brand Management, 17(3), 207-217. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/236686237_A_political_candidate's_brand_image_scale_Are_political_candidates_brands.

8. Guzman F. & Steenburg E. The influence of political candidate brands during the 2012 and 2016 US presidential elections. European Journal of Marketing. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/335077709_The_influence_of_political_candidate_brands_during_the_2012_and_2016_US_presidential_elections.

9. Harrison K., Thelen S. T. & Yoo B. (2024). How political ideology relates to political branding in the United States: A longitudinal analysis of the 2016, 2018, and 2020 elections. International Journal of Market Research, 0(0). Retrieved from https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/14707853241304282?journalCode=mrea.

10. Jafarova L. A. (2024). Political institutions in times of AI, and ethical aspects of the digitalization in politics. Polish Political Science Review, 12(1), 58-75. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/381790562_Political_Institutions_in_Times_of_AI_and_Ethical_Aspects_of_the_Digitalization_in_Politics.

11. Katzenbach C., & Bachle T.C. (2019). Defining concepts of the digital society. Internet Policy Review, 8(4). Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/368138158_ Defining_concepts_of_the_digital_society.

12. Komarcevic M., Dimic M., & Celik P. (2017). Challenges and impacts of the digital transformation of society in the social sphere. Journal for Labour and Social Affairs in Eastern Europe, Vol. 20, No.1, 31-48. Retrieved from https://www.jstor.org/stable/26379907.

13. Leijerholt U., Biedenbach G., & Hulten P. (2019). Branding in the public sector: a systematic literature review and directions for future research. Journal of Brand Management, Volume 26,126-140. Retrieved from https://link.springer.com/article/10.1057/s41262-018-0116-2.

14. Mikacova L., & Gavlakova P. The role of public relations in branding. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 110(11). Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/275543171 The_Role_of_Public_Relations_in_Branding.

15. Nielsen S.W. (2017). On political brands: a systematic review of the literature. Journal of Political Marketing, Volume 16, Issue 2. Retrieved from https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/15377857.2014.959694.

16. O'Cass A. (1996). Political marketing and the marketing concept. European Journal of Marketing 30(10/11), 37-53. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/235303320_Political_Marketing_and_the_Marketing_Concept.

17. Pfeiffer S. (2021). The greater transformation: digitalization and the transformative power of distributive forces in digital capitalism. International critical thought, 11(4), 535–552. Retrieved from https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/21598282.2021.2005656.

18. Pich C. & Newman B.I. (2019). Evolution of political branding: typologies, diverse settings and future research. Journal of Political Marketing, Volume 19, Issue 1-2. Retrieved from https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/15377857.2019.1680932.

19. Radojicic Z. V., & Rabrenovic A. (2020). Theoretical understandings of the concept of a 'public servant' towards a common definition. Nauka bezbednost policija, 25(1). Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/344158432_Theoretical_understandings_of_the_concept_of_a_%27public_servant%27_towards_a_common_definition.

20. Reghunathan A. (2021). Branding of government services: benefits and challenges. IIM Kozhikode Society & Management Review, 10(2), 232-235. Retrieved from https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/22779752211017600?journalCode=ksma.

21. Rochette, C. (2015). The public brand between new practices and public values. International Review of Administrative Sciences, 81(2), 326-345. Retrieved from https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0020852315579328.

22. Scammell M. (2015). Politics and image: the conceptual value of branding. Journal of Political Marketing, 14(1-2), 7-18. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/ 274892972_Politics_and_Image_The_Conceptual_Value_of_Branding.

23. Terlizzi A. (2021). The digitalization of the public sector: a systematic literature review. The Italian Journal of Public Policy, 16(1), 5-38. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/351069477_The_Digitalization_of_the_Public_Sector_A_Systematic_Literature_Review.

24. Wang C., & Ma L. (2022). Digital transformation of citizens' evaluations of public service delivery: evidence from China. Global Public Policy and Governance, Volume 2, 477–497. Retrieved from https://link.springer.com/article/10.1007/s43508-022-00054-x.

*УДК 328.1(477):316.3:004*

*https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-5(5)-619-627*

**Даниленко Лідія Іванівна** доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри парламентаризму Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ, тел.: (050) 383-45-68, https://orcid.org/0000-0002-4524-8347

**Гошовська Валентина Андріївна** доктор політичних наук, професор, завідувачка кафедри парламентаризму Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Україна, м. Київ, тел.: (067) 445-20-11, https://orcid.org/0000-0002-3011-4450

# ІННОВАЦІЙНА ПАРЛАМЕНТСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ: ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ В СУЧАСНІЙ УКРАЇНІ

**Анотація.** Стаття присвячена розкриттю особливостей реалізації інноваційної парламентської діяльності в сучасній Україні. У зв'язку з глобальними трансформаціями, які протягом останнього часу переживають світові та вітчизняні суспільні відносини та до появи яких причетні екологічна криза, пандемія COVID-19, повномасштабна війна Російської Федерації проти Української держави, виникла потреба систематизувати наукові знання про явище парламентаризму, що є особливою системою публічного управління, де головна функція в процесі, під час якого формується державна політика, виконується парламентом – єдиним законодавчим органом державної влади. Встановлено, що суть принципів, якими традиційно послуговується парламентаризм як особлива система публічного управління, полягає в народному представництві і представницькій демократії, що багато століть служать підґрунтям для діяльності в Україні представницьких органів державної влади, яку характеризують виборність і колегіальність у процесі, в ході якого ухвалюються політико-управлінські рішення.

Криза й конфлікти були сприйняті парламентами й парламентською діяльністю як виклики, та ж ситуація прослідковується і щодо процесів та інструментів, пов'язаних із діджиталізацією та цифровізацією. Важливим є те, що різнорівневими парламентськими інститутами (національними, наднаціональними, міжпарламентськими об'єднаннями, їхніми допоміжними органами і службами) всіляко підтримується розвиток і регулювання цими процесами з використанням апробованих на практиці передових ефективних цифрових технологій. А відтак, відбувається впровадження нових форм та інструментів, за допомогою яких реалізуються наявні права людини, та конституювання нових цифрових прав. Таким же чином здійснюється й модернізація форм і методів роботи, яку провадять парламенти (розширюються платформи, щоб у форматі онлайн транслювалися пленарні засідання й засідання комітетів, працює електронне (дистанційне) голосування, вдосконалюються інтерактивні веб-сайти, на яких доступні законопроекти й інші документи, діють електронні петиції та консультації виборців, громадяни та громадські організації в електронному режимі стають учасниками законодавчого процесу). Однак цифровий парламентаризм і цифрова демократія у своєму розвитку супроводжуються багатьма викликами (цифровою нерівністю, низькою цифровою грамотністю парламентарів і служб парламентів, кіберзагрозами, матеріально-фінансовими витратами тощо). Це змушує вивчати порушену проблематику, підвищувати цифрову культуру, вдосконалювати парламентські процедури, водночас і далі розвиваючи технологічну інфраструктуру, кібербезпековий захист всіх елементів, з яких складається цифровий парламентаризм.

**Ключові слова:** парламентська діяльність, інноваційна діяльність, інноваційна політика, інноваційна технологія, парламент, штучний інтелект, парламентаризм.

**Danylenko Lidia Ivanivna** Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Professor of the Department of Parliamentarianism of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, tel.: (050) 383-45-68, https://orcid.org/0000-0002-4524-8347

**Goshovska Valentina Andriivna** Doctor of Political Sciences, Professor, Head of the Department of Parliamentarism of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service, Taras Shevchenko Kyiv National University, Kyiv, tel.: (067) 4452011, https://orcid.org/0000-0002-3011-4450

## INNOVATIVE PARLIAMENTARY ACTIVITY: FEATURES OF IMPLEMENTATION IN MODERN UKRAINE

**Abstract.** The article is devoted to revealing the features of the implementation of innovative parliamentary activity in modern Ukraine. Global changes that have arisen in social relations in the world and in Ukraine recently, associated with the ecological crisis, the COVID-19 pandemic, and the full-scale war of the Russian Federation against Ukraine, require the systematization of scientific knowledge about parliamentarism as a special system of public administration, in which the parliament, the only legislative body of state power, plays a priority role in the formation of state policy. It is determined that the principles of popular representation and representative democracy are traditional for parliamentarism as a special system of public administration, on the basis of which for many centuries representative bodies of state power have functioned in Ukrainian lands, whose activities are characterized by election and collegiality in making political and administrative decisions.

Crisis and conflict events have largely become challenges for parliaments and parliamentary activities, as well as the processes and tools of digitization and digitalization. It is important that parliamentary institutions at different levels (national, supranational, interparliamentary associations, their auxiliary bodies and services) contribute to the development and regulation of these processes, using advanced effective digital technologies proven in practice. Thanks to this, new forms and tools for the implementation of existing human rights are being introduced, and new digital rights are being constituted. The forms and methods of parliamentary activity are also being modernized (expanding platforms for online broadcasts of plenary sessions and committee meetings, electronic (remote) voting, improving interactive websites with access to draft laws and other documents, electronic petition systems and consultations with voters, electronic participation of citizens and public organizations in the legislative process). However, the development of digital parliamentarism and digital democracy is accompanied by numerous challenges (digital inequality, low digital literacy of members of parliament and parliamentary services, cyber threats, material and financial costs, etc.). This necessitates a thorough study of the issues raised, increasing digital culture, improving parliamentary procedures, along with further development of technological infrastructure, cybersecurity protection of the components of digital parliamentarism.

**Keywords:** parliamentary activity, innovative activity, innovative policy, innovative technology, parliament, artificial intelligence, parliamentarism.

**Постановка проблеми.** Завдяки тому, що інформаційне суспільство XXI століття активно розвивається, відбувається застосування Українським парламентом інноваційних форм, методів, технологій у своїй роботі, коли законодавчий орган виконує головні функції (законодавчу, представницьку, установчу, контрольну), завдяки чому досягається найбільш ефективний результат для держави й суспільства. Прийнято вважати, що певному рівневі державної конкурентоздатності й дієздатності відповідають конкретні показники, які свідчать про інноваційний розвиток, а це, у свою чергу, характеризує, наскільки активно застосовуються інновації публічним управлінням, у тому числі парламентською діяльністю.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дана проблематика висвітлювалася різними зарубіжними і вітчизняними науковцями, яка вплинула на розвиток інноваційної парламентської діяльності в Україні. З урахуванням їхніх напрацювань було створено різні міжнародні інституції, приміром Глобальний центр інформаційних та комунікаційні технологій у парламенті (далі – ГЦ ІКТП), якого з відповідною метою спільно створили Департамент з економічних і соціальних питань ООН та Міжпарламентський союз під час Всесвітнього саміту з інформаційного суспільства (Туніс) у листопаді 2005 року. ГЦ ІКТП координує інформаційну роботу, наукові дослідження, інновації, технології й технічну допомогу, крім того, завдяки цьому центру ведуть структуровану комунікацію парламенти, центри передового досвіду, міжнародні організації, громадянське суспільство, приватний сектор та донорське середовище, аби передавати досвід, виявляти кращі практики і впроваджувати відповідні рішення. Саме його напрацюваннями, такими як міжнародні звіти з розвитку інноваційної парламентської діяльності керуються численні вітчизняні дослідники цієї галузі.

**Мета статті** – розкриття особливостей реалізації інноваційної парламентської діяльності в сучасній Україні.

**Виклад основного матеріалу.** На нашу думку, сучасною Конституцією України, якою здійснюється встановлення державного устрою, порядку й принципів, відповідно до котрих функціонують представницькі (в тому числі й законодавча влада), виконавчі та судові державні владні органи, прав і обов'язків, якими наділені держава і громадяни, має бути й чітко сформульовано, якими цінностями володіє суспільство, та що їх необхідно визнавати, дотримуватися й оберігати. В сучасній Україні з 2014 року відновлено парламентсько-президентську форму правління, якою парламенту як представницькому владному органу відводиться велика роль. Ухвалені ним рішення, що є законами, обов'язково мають виконувати всі громадяни країни. Його представників – парламентарів – обирають відповідно до Виборчого кодексу України, й вони мають відповідати вимогам, що містить Закон України "Про народного депутата України". Але має значення не тільки встановлення вимог та наявність у політичних партій програмних документів, а й як ведуть себе парламентарі, що називаються політичними лідерами.

У період глобальних змін, які виникли наприкінці XX-го – початку XXI ст. і пов'язані з екологічною кризою, пандемією COVID-19, повномасштабною війною Російської Федерації проти України, поведінка парламентарів, їхні цінності відіграють важливу роль. Від цього залежить своєчасність прийняття життєво важливих для держави й суспільства законів і загалом добробут держави, її сталий розвиток. Усе ж вирішення цього питання лише за рахунок монобільшості, яка існує з 2019 р. в українському парламенті (Верховній Раді України), неможливе. Адже не лише швидкість прийняття важливих для країни законів є запорукою успіху, а й їхня якість, а також якість діяльності парламенту загалом. До основних критеріїв якості роботи парламенту зараховують репрезентативність, незалежність, парламентські процедури, відповідальність перед громадськістю, парламентські послуги, взаємовідносини парламенту і ЗМІ. Реалізація кожного з них потребує використання відповідних ресурсів (інтелектуальних, фінансових, матеріальних) і створення відповідних умов (правових, організаційних, соціально-психологічних) у державі [1].

Раніше в українському суспільстві переважала соціалістична ідеологія, яка формувала планову економіку. За роки незалежності України вона трансформувалась в ідеологію лібералізму, консерватизму, націоналізму [8]; нині – в ідеологію «українського центризму», покладену в основу програми лідируючої політичної партії «Слуга народу», що включає такі основні положення, як: відсутність панівної ідеології; утвердження демократичних цінностей і принципів реального народовладдя; прагнення до консолідації суспільства; зміцнення економіки і підвищення добробуту громадян; визнання європейського вектору розвитку держави; оновлення політичної еліти країни, в якій пріоритетом є чесна політика і чесна влада, яка дбає про інтереси людини, громади, держави; припинення війни і повернення миру на умовах збереження незалежності і суверенітету України, повернення наших територій і наших людей [2].

Завдяки вказаним положенням, які містить ідеологія «українського центризму», відбувається якісна зміна суспільних відносин у країні, вони стають політичними, і ці зміни можна значно прискорити, якщо використати інноваційні технології, зокрема «аутсорсинг, бенчмаркінг, фандрайзинг (соціальні інновації) та е-врядування, е-парламент, діджіталізація (інформаційні інновації)» [3]. Найбільшу увагу в контексті нинішніх проблем, що пов'язані з інформаційним суспільством, необхідно приділити якраз інформаційним інноваціям, за допомогою яких парламентська діяльність гарантовано стане більш прозорою та відкритою, а відтак – і більш легітимною, якій довіряє суспільство.

Власне виклики і загрози сьогодення (війни та інші збройні конфлікт, пандемії, міграційні потоки, екологічні лиха, економічні кризи, кібератаки тощо) зумовлюють перегляд форм і методів роботи парламентів різних рівнів, парламентських служб, активізацію взаємодії з громадськістю, розвиток міжпарламентських відносин. Ефективним інструментом на цьому шляху вбачаємо цифрові технології, поряд з іншими інформаційно-технологічними можливостями. Чимало міжнародних організацій тривалий час працюють у напрямі розвитку цифрового парламентаризму, електронних парламентів, зокрема розробки міжнародних стандартів і рекомендацій. Так, Міжпарламентський союз регулярно публікує «World e-Parliament Report», що містить огляд глобальних тенденцій та рекомендації щодо впровадження ІКТ у парламентську діяльність; Європарламент розробив концепцію е-демократії, що включає ряд цифрових інструментів для підвищення прозорості та ефективності роботи, включаючи платформу для онлайн-трансляцій пленарних засідань та засідань комітетів, систему електронного голосування з публікацією результатів в режимі реального часу, інтерактивний веб-сайт з доступом до законопроектів та інших документів, а також систему електронних петицій та консультацій з громадянами ЄС, рекомендації щодо електронної участі громадян у законодавчому процесі; ПАРЄ прийняла резолюцію про е-демократію, яка заохочує використання ІКТ для посилення демократичних процесів; ОЕСР – рекомендації щодо відкритого урядування та електронної участі громадян. Загалом досвід впровадження електронних парламентів, цифрового парламентаризму у різних країнах демонструє численні підходи й інновації у сфері цифрової демократії [4].

Інноваційна парламентська діяльність – це обов'язковий елемент, який містить електронна демократія. Електронна демократія у своїй суті передбачає, що громадяни залучаються до процесів, під час яких ухвалюються управлінські рішення, в чому задіяні сучасні інформаційно-комунікаційні технології.

Інноваційна парламентська діяльність здійснюється в п'яти головних сферах, коли:

1. Розробляються національні й міжнародні стратегії, згідно з якими формується справедливе й інклюзивне інформаційне суспільство.

2. Посилюється взаємозв'язок законодавчих органів та зацікавлених сторін.

3. Закони та законотворчий процес у державі стають однаково доступними.

4. Зміцнюється переконання, що законодавчими органами всіх країн можуть застосовуватися механізми інформаційно-комунікаційних технологій, коли вони реалізують свої законодавчі, наглядові й представницькі функції.

5. Розробляється надійніша й добре скоординована програма, згідно з якою надається технічна допомога.

Зазначимо, що фахівцями ГЦ ІКТП при оцінюванні зрілості інноваційної парламентської діяльності було додано три критерія: мобільні пристрої, додатки і доступність для завантаження основних парламентських документів. Питання про мобільні пристрої і додатки були включені в розділ інфраструктури, послуг, програм і навчання [5].

Таким чином, до сучасних світових тенденцій розвитку інноваційної парламентської діяльності належать: його раціональне управління, надійна, але гнучка інфраструктура, система для управління всіма парламентськими документами, бібліотека і дослідні послуги, які підтримуються ІКТ, веб-сайт, що пропонує у значному обсязі своєчасну і повну інформацію з декількома каналами для доступу до нього, різні методи для взаємодії з громадянами за

допомогою традиційних засобів зв'язку, а також нові, більш інтерактивні медіа. Особливо значення в цьому контексті має висвітлення на веб-сайті парламенту таких основних елементів: управління веб-сайтом / його підтримка для парламенту; аналіз бюджету, запропонованого урядом; управління веб-сайтами депутатів / їх підтримка; інші наглядові документи; фінансова інформація; веб-сайти комітетів; статус поправок; розробка поправок; питання до уряду; розробка законопроектів; онлайновий бібліотечний каталог; системи комунікації з виборчими округами (е-пошта, блоги тощо); протоколи засідань комітетів; управління бібліотечними ресурсами; цифровий архів парламентської документації; голосування під час пленарних засідань; календарі та розклад пленарних засідань; статус законопроектів; календарі та розклад комітетів; звіти комітетів; система управління персоналом; пленарні промови та дебати; система фінансового менеджменту; протоколи пленарних засідань; база даних законів, прийнятих парламентом [6].

Досягнення високого рівня якості діяльності парламенту можливе за реалізації умов, а саме: правові умови (посилення інституційної спроможності парламенту, що можливо в разі вдосконалення Закону України "Про Регламент Верховної Ради України"); організаційні умови (розвиток електронного парламенту та створення внутрішньої системи забезпечення якості в парламенті); соціально-психологічні умови (удосконалення системи підготування і відбору парламентарів, спрямованої на підвищення рівня їхньої політичної культури та суспільства загалом). Ці умови для більшості вітчизняних парламентарів є абсолютно новими та потребують від них нових знань і вмінь у галузі публічного управління, а також іншої поведінки, що ґрунтується на зміненій системі цінностей. Вважаємо, що до таких нових знань і вмінь у галузі публічного управління слід зарахувати два типи інновацій – технологічного і нетехнологічного (соціального) характеру.

1. Типологічна група інновацій у публічному управлінні, так званих технологічних інновацій, включає:

– інформаційно-комунікаційні технології (е-урядування, е-парламент, діджиталізація), які забезпечують підвищення інформаційної прозорості діяльності парламенту та ефективності його комунікації із суспільством;

– технології із залученням послуг експертів (форсайт технології, краудсорсинг, реінжиніринг), які забезпечують підвищення рівня інформаційно-експертного та аналітичного забезпечення діяльності парламенту.

2. Типологічна група інновацій у публічному управлінні (нетехнологічні/соціальні інновації), включає:

– соціальні методи ефективного управління (аутосорсинг, бенчмаркінг, управління результатами, управління цілями, управління якістю / стандартизація), які забезпечують підвищення ефективності діяльності парламенту;

– методи управління, що ґрунтуються на програмно-цільовому підході (програмування, проєктування, фандрайзинг), які забезпечують підвищення ступеня соціально-економічної обґрунтованості прийняття рішень, більш послідовне і повне їх узгодження із наявними ресурсами [7].

Серед основних пріоритетів та перспектив розвитку інноваційної парламентської діяльності виокремлюють необхідність:

1. Сприяння залученню всіх доступних інструментів, у тому числі нових засобів масової інформації і мобільних технологій, для забезпечення громадян поліпшеним доступом до роботи парламенту та участі їх в політичному діалозі. До цих інструментів належать: використання електронної пошти; е-звернення, форуми, соціальні мережі, е-консультації, е-петиції, впровадження відповідних стандартів для надання доступу до інформації людям з обмеженими можливостями, багатомовність. Слід відзначити, що в Україні більшість цих інструментів використовується. Серед останніх нововведень – електронні петиції. Однак, через низьку обізнаність громадяни не активно використовують цей впливовий інструмент електронної демократії. Він потребує свого доопрацювання і з боку українських парламентарів.

2. Сприяння розвитку парламентських сайтів, які точно, своєчасно і повно передають роботу парламенту. Основними вимогами до парламентських веб-сайтів є: доступ до повної інформації зі законодавства та документації, пов'язаної із законодавством, бюджетом та контролем, пленарною діяльністю. Вони мають бути поєднані з веб-сайтами виконавчої та судової гілками влади, національними базами даних, що своєчасно оновлюються та доступні для всіх громадян. В цьому контексті позитивними зрушеннями щодо розвитку е-парламенту України є робота з відкритими даними.

3. Сприяння активній участі керівників і членів парламенту в створенні електронного парламенту, а також розробці оновлених стратегічних планів для використання ІКТ, які безпосередньо будуть поліпшувати оперативний потенціал парламентів для виконання своїх законодавчих, наглядових та представницьких обов'язків.

4. Сприяння розвитку та підтримці відповідної інфраструктури та систем у всіх парламентах для підтримання законодавчої, наглядової і представницької роботи. Ця вимога передбачає належним чином функціонування системи голосування, забезпечення пленарних виступів, наявність протоколів пленарних засідань, протоколів засідань комітетів, комісій, слухань, законопроектів тощо. Окрім того, надзвичайно важливою передумовою розвитку інноваційної парламентської діяльності є забезпечення мобільним доступом до веб-сайту, інформації та науково-дослідних послуг, наявність автоматизованої системи управління, підключення бібліотеки до локальної та зовнішньої мереж, он-лайн підписка та розсилка.

5. Сприяння пропаганді та просуванню щорічних програм навчання, принаймні 50% персоналу, зайнятого в розробці, підтримці, або використанні ІКТ.

6. Сприяння регулярному обміну інформацією, досвідом і практикою серед парламентів на міжнародному рівні. З цією метою у Верховній Раді України утворений Виконавчий комітет Національної парламентської групи в Міжпарламентському Союзі за участю голови парламенту, його заступників та 23 народних депутатів. Окрім того, діє Постійна делегація у Парламентській асамблеї Ради Європи, Українська частина Парламентського комітету асоціації, Постійна делегація у Парламентській асамблеї Організації з безпеки та співробітництва в Європі та інших міжнародних парламентських інституцій [8].

Отже, використовуючи сучасні технології та стандарти, ухвалюючи політику підтримки, інноваційна парламентська діяльність допомагає розвиватися рівноправному для всіх інформаційному суспільству, гарантує, що вся необхідна інформація може бути доступною населенню, стимулює громадян бути більш активними учасниками процесів, під час яких ухвалюються державні рішення, в тому числі спонукає виробляти різноманітні законодавчі громадські ініціативи.

Ще одним аспектом інноваційної парламентської діяльності є електронне голосування. Україна поки що не має законодавчої бази, якою запроваджувалося б електронне голосування. Але вже йшлося про існування електронних петицій, якими почали активно користуватись громадяни нашої країни, аби впливати на ухвалення рішень державою. Тож, зважаючи на те, що в Україні ефективно розвивається електронний парламент, все більше громадян стають активними користувачами Інтернету та розробляються відповідні додатки до мобільних пристроїв, електронне голосування незабаром стане дуже актуальним і буде вирішене в нормативно-правовому форматі. Але, запроваджуючи електронне голосування, Україна може зіткнутися з низкою проблем, що потребують вже нині законодавчого розв’язання.

Впровадження інноваційної політики парламенту стикається з рядом викликів, включаючи цифрову нерівність, що обмежує участь певних категорій населення через нерівномірний доступ до інтернету та цифрових технологій, низька цифрова грамотність членів парламентів і парламентських служб, кібератаки та інші кіберзагрози, враховуючи зростання загроз кібератак на парламентські системи і конфіденційності даних громадян, інтеграція технологій штучного інтелекту, невизначені уніфіковані моделі й гарантії захисту електронного (дистанційного) голосування, значні витрати на матеріально-фінансове забезпечення цифрового парламентаризму. Зарубіжний досвід демонструє, що успішне впровадження

інноваційної політики парламенту вимагає не лише технологічних рішень, але й зміни цифрової культури, навчання персоналу та громадян, а також постійного вдосконалення парламентських і непарламентських процедур. Тому першочерговими перспективними напрямами розвитку інноваційної політики парламенту вбачається доцільність подолання цифрового розриву, розширення можливостей для участі громадян та підвищення ефективності законодавчого процесу, забезпечення конфіденційності даних, міжнародна підтримка технологічної інфраструктури. Слід підкреслити, що необхідним є врахування Рекомендацій Місії Європейського Парламенту з оцінки потреб, що розроблені з метою підвищення якості українського парламентаризму і викладені в «Доповіді та Дорожній карті щодо внутрішньої реформи та підвищення інституційної спроможності Верховної Ради України», визнаних основою для внутрішньої реформи та підвищення інституційної спроможності Верховної Ради України згідно з Постановою Верховної Ради України від 17 березня 2016 р. № 1035-VIII. Задля зворотного зв'язку визначено необхідним поліпшити існуючі та створити нові форми, засоби та канали комунікації з громадянами, а також збільшити залучення громадян до участі в роботі парламенту, тому передбачаються певні, хоч і незначні законодавчі пропозиції у щорічних Планах законопроектної роботи Верховної Ради України, у т.ч. на 2024 рік. На вирішенні проблеми формування довіри громадян до Верховної Ради України, забезпечення прозорості та відкритості її діяльності у проекті Плану відновлення України передбачено розробку Комунікаційної стратегії Верховної Ради України на 2023-2026 роки; Брендингової стратегії Верховної Ради України; Стратегії акаунтів Верховної Ради України у соціальних мережах [9].

Стабільність та простота є перевагами більш розвинених інноваційних систем. Зокрема, в Україні парламент ухвалив чималу кількість нових законів, які прямо або опосередковано стосувалися інновацій. Крім того, ці законодавчі зміни не сприяють зміцненню єдиної інноваційної політики, а лише вирішують окремі питання різних міністерств. Державне управління розвитком підприємницької діяльності та інновацій входить в обов'язки різних міністерств, що, в свою чергу, не робить національну інноваційну систему України орієнтованою на підприємство. Як наслідок, українські підприємства мають дуже низький рівень впровадження інновацій [10].

І, як зазначають науковці, в умовах глобальних змін, зокрема "викликаних пандемією COVID-19, уряди і підприємства в багатьох частинах світу збільшили інвестиції в інновації, що свідчить про те, що зростає ступінь визнання того, що нові ідеї мають вирішальне значення для подолання пандемії і забезпечення економічного зростання в наступний період" [11].

Тож, на нашу думку, подолання нинішніх масштабних викликів, перед якими опинилася держава, можливе в разі збільшення числа членів парламенту, яким притаманний інноваційний (творчий, критичний, підприємницький) спосіб мислення. Завдяки цьому:

– змінюється їхня поведінка – раніше імпульсивна трансформується у відповідальну, що означає особисту зрілість, здатність до усвідомленого й вільного ухвалення власних рішень, володіння саморегуляцією;

– командно-адміністративний управлінський стиль змінюється на лідерський, що підтверджує тезу: "теорію великої людини" відкинуто, а "теорію стосунків між людьми" сприйнято, як і її пріоритети, що головними визнають взаємодію, взаємозалежність лідера, а не тільки його харизматичність і наявні яскраві й вольові риси.

**Висновки.** Отже, існує зв'язок між сучасними викликами інформаційного суспільства на українських теренах та війною, яку розв'язала рф. У зв'язку з цим парламентська діяльність мусить максимально користуватися інформаційними інноваційними технологіями. З цієї точки зору маємо прояв певного прогресу, приміром, коли йдеться про електронне врядування – спосіб організувати державну владу, користуючись локальними інформаційними мережами та частково глобальною інформаційною мережею завдяки її елементам, завдяки чому владні органи функціонують в режимі онлайн, і громадяни, юридичні особи, неурядові організації можуть максимально просто й без обмежень щоденно спілкуватися з ними. Відтак цьому напряму, за яким розвивається Україна, має надаватися особливе значення, й не тільки з позиції

державного економічного зміцнення, а й тому, що він забезпечує владну і суспільну активність. На нашу думку, український парламент має ставитися до нього уважніше, розвиваючи технологічні системи, приміром, е-парламент та діджиталізацію роботи парламенту.

Однак цифровий парламентаризм у своєму розвитку супроводжується багатьма викликами: цифровою нерівністю, низькою цифровою грамотністю парламентарів і служб парламентів, кіберзагрозами, матеріально-фінансовими витратами тощо. Це змушує ґрунтовно вивчати порушену проблематику, підвищувати цифрову культуру, вдосконалювати парламентські процедури, водночас і далі розвиваючи технологічну інфраструктуру, кібербезпековий захист всіх елементів, з яких складається цифровий парламентаризм. Доцільно продовжувати парламентські реформи, зокрема в нашій країні, використовуючи науково обґрунтовані концепції, обов'язкове громадське обговорення, із врахуванням здобутків і прорахунків, отриманих власним і зарубіжним досвідом, необхідності забезпечити національні інтереси, потреби, які має громадянське суспільство та диктуватиме післявоєнна відбудова.

***Література:***

1. Даниленко Л. Традиції і цінності парламентаризму в умовах глобальних змін. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка.* 2023. № 2 (18). С. 25-30.

2. Гачков А., Даниленко Л. Особливості парламентської діяльності в Україні в умовах сучасних викликів інформаційного суспільства. Незалежність України: сучасна доктрина і практика публічного управління : матеріали міжнар. круглого столу до Дня Незалежності України (Київ, 22 серп. 2022 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи. Київ : ННІ ПУДС КНУ, 2022. 272 с., С. 112 – 115. https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/1986/files/6f7ca417-8b30-4593-a3c0-92c79505b382.pdf

3. Гачков А., Даниленко Л. Особливості парламентської діяльності в Україні в умовах сучасних викликів інформаційного суспільства. Незалежність України: сучасна доктрина і практика публічного управління : матеріали міжнар. круглого столу до Дня Незалежності України (Київ, 22 серп. 2022 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи. Київ : ННІ ПУДС КНУ, 2022. 272 с., С. 112 – 115. https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/1986/files/6f7ca417-8b30-4593-a3c0-92c79505b382.pdf

4. Заєць Є.Г. Перспективи і виклики для парламентаризму в умовах розвитку цифрового конституціоналізму. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2024. № 1.84. С. 144-150.

5. World e-Parliament Report 2012. URL: http://www.ictparliament.org/WePReport2012.html.

6. Чукут С.А. Впровадження електронного парламенту в Україні в контексті сучасних світових тенденцій. URL: https://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2016/02/Vprovadzhennya-elektronnogo-parlamentu.pdf.

7. Даниленко Л. Традиції і цінності парламентаризму в умовах глобальних змін. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка.* 2023. № 2 (18). С. 25-30.

8. Чукут С.А. Впровадження електронного парламенту в Україні в контексті сучасних світових тенденцій. URL: https://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2016/02/Vprovadzhennya-elektronnogo-parlamentu.pdf.

9. Заєць Є.Г. Перспективи і виклики для парламентаризму в умовах розвитку цифрового конституціоналізму. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2024. № 1.84. С. 144-150.

10. Проект ЄС «Вдосконалення стратегій, політики та регулювання інновацій в Україні» Інноваційна політика: європейський досвід і рекомендації для України. Інновації в Україні: пропозиції до політичних заходів. К.: Фенікс, 2011. 76 с.

11. ВОІВ: Ключові висновки глобального інноваційного індексу 2021. URL: https://ukrpatent.org/uk/news/main/wipo-gii-23092021.

***References:***

1. Danylenko, L. (2023). Tradytsii i tsinnosti parlamentaryzmu v umovakh hlobalnykh zmin [Traditions and values of parliamentarism in the context of global changes]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka – Bulletin of the Taras Shevchenko National University of Kyiv, 2 (18),* 25-30 [in Ukrainian].

2. Hachkov, A., & Danylenko, L. (2022). Osoblyvosti parlamentskoi diialnosti v Ukraini v umovakh suchasnykh vyklykiv informatsiinoho suspilstva [Peculiarities of parliamentary activity in Ukraine in the context of modern challenges of the information society]. *Nezalezhnist Ukrainy: suchasna doktryna i praktyka publichnoho upravlinnia – Independence of Ukraine: modern doctrine and practice of public administration:* Proceedings of the international round table for the Independence Day of Ukraine (pp. 112-114). Kyiv [in Ukrainian].

3. Hachkov, A., & Danylenko, L. (2022). Osoblyvosti parlamentskoi diialnosti v Ukraini v umovakh suchasnykh vyklykiv informatsiinoho suspilstva [Peculiarities of parliamentary activity in Ukraine in the context of modern challenges of the information society]. *Nezalezhnist Ukrainy: suchasna doktryna i praktyka publichnoho upravlinnia – Independence of Ukraine: modern doctrine and practice of public administration:* Proceedings of the international round table for the Independence Day of Ukraine (pp. 112-114). Kyiv [in Ukrainian].

4. Zaiets, Ye.H. (2024). Perspektyvy i vyklyky dlia parlamentaryzmu v umovakh rozvytku tsyfrovoho konstytutsionalizmu [Prospects and challenges for parliamentarism in the context of the development of digital constitutionalism]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University, 1.84*, 144-150 [in Ukrainian].

5. World e-Parliament Report 2012. Retrieved from http://www.ictparliament.org/WePReport 2012.html [in English].

6. Chukut, S.A. (2016). Vprovadzhennia elektronnoho parlamentu v Ukraini v konteksti suchasnykh svitovykh tendentsii [Implementation of the electronic parliament in Ukraine in the context of modern world trends]. Retrieved from https://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2016/02/Vprovadzhennya-elektronnogo-parlamentu.pdf [in Ukrainian].

7. Danylenko, L. (2023). Tradytsii i tsinnosti parlamentaryzmu v umovakh hlobalnykh zmin [Traditions and values of parliamentarism in the context of global changes]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka – Bulletin of the Taras Shevchenko National University of Kyiv, 2 (18)*, 25-30 [in Ukrainian].

8. Chukut, S.A. (2016). Vprovadzhennia elektronnoho parlamentu v Ukraini v konteksti suchasnykh svitovykh tendentsii [Implementation of the electronic parliament in Ukraine in the context of modern world trends]. Retrieved from https://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2016/02/Vprovadzhennya-elektronnogo-parlamentu.pdf [in Ukrainian].

9. Zaiets, Ye.H. (2024). Perspektyvy i vyklyky dlia parlamentaryzmu v umovakh rozvytku tsyfrovoho konstytutsionalizmu [Prospects and challenges for parliamentarism in the context of the development of digital constitutionalism]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University, 1.84*, 144-150 [in Ukrainian].

10. *Proekt YeS «Vdoskonalennia stratehii, polityky ta rehuliuvannia innovatsii v Ukraini» Innovatsiina polityka: yevropeiskyi dosvid i rekomendatsii dlia Ukrainy. Innovatsii v Ukraini: propozytsii do politychnykh zakhodiv [EU Project "Improvement of strategies, policies and regulation of innovations in Ukraine" Innovation policy: European experience and recommendations for Ukraine. Innovation in Ukraine: proposals for political measures]*. K.: Feniks [in Ukrainian].

11. VOIV: Kliuchovi vysnovky hlobalnoho innovatsiinoho indeksu 2021 [WIPO: Key Findings of the Global Innovation Index 2021]. Retrieved from https://ukrpatent.org/uk/news/main/wipo-gii-23092021 [in Ukrainian].

*УДК 32.019.5:316.774(477)*

*https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-5(5)-628-636*

**Зелений Володимир Іванович** кандидат педагогічних наук, професор, кафедра соціально-гуманітарних та правових дисциплін, Київський інститут Національної гвардії України, Київ, https://orcid.org/0000-0002-1089-4314

**Любченко Станіслав Олегович** начальник Центру судових і спеціальних експертиз Українського науково-дослідного інституту спеціальної техніки та судових експертиз Служби безпеки України, https://orcid.org/0009-0002-8212-4869

# ВПЛИВ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ВІЙНИ НА ПОЛІТИЧНУ СТАБІЛЬНІСТЬ В УКРАЇНІ

**Анотація.** Український соціально-політичний контекст є надзвичайно важливим середовищем для перевірки багатовекторних інформаційних стратегій, які використовують методи когнітивного підриву та спрощення значень. Глобалізація інформаційного простору призводить до зростання гібридних конфліктів, що проявляються у прихованих інформаційно-психологічних атаках. У таких умовах Україна одночасно виступає і об'єктом, і суб'єктом символічних протистоянь, які спричиняють політичний поділ та зміну цінностей.

Стаття ставить за мету визначити основні передумови та механізми, через які інформаційна війна впливає на політичну систему України. Основну увагу приділено методам інформаційного впливу, руйнування культурних й історичних уявлень, а також зміні ключових державних концептів. Дослідження базується на принципах когнітивного аналізу, семіотичних (знакових) впливів та вивчення дискурсів. Використано методи нейролінгвістичного аналізу та тлумачення текстів для розкриття прихованих наративів, що спричиняють когнітивний хаос і політичну нестабільність.

Доведено, що інформаційна війна проти України функціонує через складну систему маніпуляцій, які включають спотворення історичних фактів, створення фальшивих інформаційних образів та використання емоційно заряджених алгоритмів. Наслідками такого впливу є політичний поділ суспільства, роз'єднання громадян та руйнування спільної ідентичності. Також встановлено, що акцентування уваги на регіональних, мовних та культурних відмінностях використовується для підриву легітимності держави.

Інформаційна війна, яка накладається на складну структуру української політичної культури, створює простір інформаційного хаосу, де домінує логіка невпорядкованих дискурсів. Щоб протидіяти цьому явищу, необхідно розробляти комплексні стратегії, які поєднують захист національних цінностей з адаптацією до нових інформаційних викликів. Інноваційність дослідження полягає у застосуванні сучасних підходів для аналізу того, як когнітивні та дискурсивні процеси впливають на збереження національного суверенітету України.

**Ключові слова:** інформаційна війна, нейроінформаційна адаптація, ревізіоністські наративи, політична фрагментація, Україна, політична стабільність.

**Zeleniy Volodymyr Ivanovych** Candidate of Pedagogical Science, Professor, Department of Socio-Humanitarian and Legal Disciplines, Kyiv Institute of the National Guard, Kyiv, https://orcid.org/0000-0002-1089-4314

**Liubchenko Stanislav Olehovych** Head of the Center of Forensic and Special Expertise of the Ukrainian Scientific and Research Institute of Special Equipment and Forensic Expertise of the Security Service of Ukraine, https://orcid.org/0009-0002-8212-4869

# THE IMPACT OF INFORMATION WARFARE ON POLITICAL STABILITY IN UKRAINE

**Abstract.** The Ukrainian sociopolitical context serves as a highly resonant field for the testing of multivector information strategies that incorporate techniques of cognitive subversion and semantic reductionism. The globalization of the information space provokes the escalation of hybrid conflicts, manifesting as latent informational and psychological attacks. Within this discursive chronotope, Ukraine emerges as both an object and a subject of semiotic confrontations that determine political fragmentation and axiological inversion. This article seeks to identify the ontological premises and axiosemiotic mechanisms through which information warfare impacts Ukraine's political architecture. It focuses on methods of semantic subversion, the destructive transcendence of cultural-historical paradigms, and the neurolinguistic recodification of state-building concepts. The interdisciplinary structure of the research is grounded in principles of cognitive neofunctionalism, semiotic heteronomy, and discursive introspection. Methods of neuropragmatic analysis and hermeneutic exegesis are applied to deconstruct latent narrative archetypes that foster cognitive entropy and political fluctuation.

The study demonstrates that the information war against Ukraine operates through a complex system of cognitive infiltration, integrating revisionist models of historical discourses, quasi-true semiotic simulacra, and affect-driven algorithms. The influence of these factors manifests in political fragmentation, cognitive dissociation, and the semantic disintegration of societal identity. It is established that the manipulative emphasis on regional, linguistic, and sociocultural dichotomies becomes a key tool for the delegitimization of statehood.

The information warfare, superimposed on the archetypally polyvalent character of Ukrainian political culture, creates a hybrid space of cognitive destruction dominated by the logic of discursive anarchy. Countering this phenomenon requires the development of integrative strategies for axiological redesign, combining cognitive hermetization with neuroinformational adaptation. The innovation of the study lies in the application of a poststructuralist paradigm to deconstruct the cognitive-discursive processes shaping the semantic architecture of Ukraine's national sovereignty.

**Keywords:** information warfare, neuroinformational adaptation, revisionist narratives, political fragmentation, Ukraine, political stability.

**Постановка проблеми.** Інформаційна війна, що є однією з основних стратегій сучасної геополітики, характеризується надмірним використанням технік смислового проникнення та руйнування суспільних моделей [1, с. 71]. Універсальне застосування багатозначних наративів у контексті деструктивного впливу на політичну стабільність України відзначається поєднанням медійного підриву та психологічних маніпуляцій. Протиставлення основних концептів національної ідентичності імітативним моделям фальшивих дискурсів викликає багатошарове послаблення державного суверенітету.

Когнітивно-емоційна природа інформаційного протистояння проявляється через застосування техногенних механізмів зараження суспільної свідомості. Використання методів псевдоісторичного наративного конструювання та створення перебільшених соціальних страхів генерує ефекти гіперреальності, що сприяє зміні суспільної реальності [2, с. 773]. Такі явища, зумовлені інформаційною агресією, призводять до знеособлення політичного класу та відсторонення демократичних інституцій. Водночас, соціальний простір, порушений фальшивою природою інформаційного впливу, поглиблює соціальний хаос, викликаючи ослаблення політичної волі.

Систематичне використання гібридних інформаційних стратегій супроводжується зовнішніми спробами впровадження дискурсів, що базуються на змінених версіях історичної пам'яті, що зумовлює поділ політичного середовища. Така стратегія провокує багатозначні соціальні конфлікти, де когнітивний дисонанс стає основою для переформатування суспільних процесів [1, с. 101]. Інструменти інформаційного впливу, засновані на створенні когнітивного хаосу, підривають ціннісну основу політичної стабільності, створюючи умови для системного регресу і політичного руйнування.

На завершення, варто підкреслити, що інформаційна війна є не лише засобом дестабілізації, але й глобальною політичною концепцією, здатною інтегрувати соціокультурне руйнування у державну систему. Ефективна протидія цьому явищу потребує розробки комплексних підходів, які базуються на поєднанні методик когнітивного зміцнення, співпраці між інституціями та впровадженні міждисциплінарних стратегій інформаційного захисту. Лише така структура інформаційного опору може запобігти прогресуючій нестабільності політичної системи в умовах сучасного інформаційного суспільства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасний дискурс, присвячений дослідженню впливу інформаційної війни на політичну стабільність в Україні, демонструє пріоритетність багатокомпонентного підходу, що включає аналіз когнітивної інфільтрації, маніпулятивної семіотики та стратегій нейролінгвістичного інструменталізму. Бахманн С., Дауз А., Ді П'єтро Р., Зінчук Р., Навальна М., Патлашинська І., Сопілько І., Шульська Н., акцентують увагу на використанні технік хибної релятивізації фактів, які впроваджуються через алгоритмізовані комунікаційні контури, здатні провокувати ідеологічну дезінтеграцію соціуму. У контексті української дійсності такі деструктивні практики не лише викликають ерозію соціальної гомогенності, але й каталізують латентні форми політичної дестабілізації через механізми акумуляції когнітивного дисонансу.

Величко З., Галіпчак В., Данильян О., Дзьобань О., Дорогих С., Ленда Р., Лікарчук Н., Стрільчук Л., відзначають, що аналіз релевантних публікацій засвідчує, що ефекти інформаційної агресії варіюються від субверсивної делегітимації державних інституцій до появи нових форм соціального антагонізму, що мають тенденцію до кристалізації у стійкі форми політичної ентропії. Альба Д., Близняк О., Бричек-Врубель П., Гуменна К., Мощинський М., Синчак Б., Томпсон С., акцентують на значущості апробації контрінформаційних парадигм, базованих на мультидисциплінарній інтеграції інструментів медіапсихології, когнітивної безпеки та соціолінгвістичного моніторингу. Водночас відзначається необхідність впровадження алгоритмів селективної ретрансляції медіаконтенту, які здатні нейтралізувати поляризаційні наративи, зберігаючи баланс між нормативною легітимацією й свободою інформаційних потоків.

**Мета статті** – визначити, як інформаційна війна впливає на політичну стабільність в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Інформаційна війна, як мультифакторний соціокомунікативний феномен, функціонує у просторово-часових вимірах, де домінують маніпулятивні та семіотично девіантні практики. Систематична ескалація когнітивних аномалій за допомогою контенту, що навмисно порушує синтаксичну та прагматичну цілісність, сприяє розхитуванню політичної архітектоніки [3, с. 461]. Дане явище характеризується інтенціональною інверсією смислів, що детермінує руйнування усталених парадигм державотворення. Парадигматична деструкція здійснюється через латентні механізми інформаційної агресії, які використовують механічну мультиплікацію пропагандистських меседжів для дезорієнтації суспільної свідомості [4, с. 135]. Генерування епістемологічного хаосу стає можливим завдяки впровадженню інтертекстуальних маніпуляцій, що руйнують єдину референтну рамку політичного дискурсу. Спрямованість наративів, що підважують онтологічну базу суспільних відносин, ускладнює процес політичної легітимації.

Суттєвим чинником впливу інформаційної війни є експлуатація психосоціальних поляризацій, які інтенсифікують фрагментацію соціального тіла. Маніпулятивна реконфігурація ідеологічних координат здійснюється за допомогою екзогенно керованих когнітивних дестабілізацій. Такий підхід не лише унеможливлює формування консолідованого суспільного договору, але й провокує системну ентропію, що супроводжується ерозією громадянських інститутів. Дигітальні технології відіграють фундаментальну роль у поширенні методик інформаційного впливу, забезпечуючи небувалу швидкість й масштабність інформаційної експансії [6, с. 49]. Використання алгоритмічних маніпуляцій, зумовлює персоналізацію пропагандистських сигналів, які інтегруються в інформаційний простір із високою ефективністю. Це створює передумови для тотальної субверсії медійного середовища, що функціонує як поле когнітивного протиборства.

Особливу загрозу становить використання уявних симулякрів — хибних образів, які функціонують як псевдодостовірні інформаційні структури [1, с. 83]. Їхнє поширення змінює політичну культуру, яка стає схильною до постправди (спотворення реальності) та підсилює стан соціального безладу. Втручання у виборчі процеси через створення фальшивих демократичних моделей підриває довіру до державних механізмів і знижує рівень громадянської відповідальності. Інформаційна війна, як багатозначне явище, включає в себе різні аспекти впливу, які проникають у глибинні контексти суспільно-політичного життя. Вона дестабілізує його через накопичення когнітивного дисонансу (суперечностей у сприйнятті) та маніпуляцію сприйняттям реальності. В сучасній Україні ця проблема особливо важлива, оскільки геополітична напруга та внутрішні соціальні конфлікти створюють сприятливі умови для поширення деструктивних інформаційних стратегій [7, с. 337].

Деструктивні методи інформаційної війни, які впливають на політичну стабільність України, базуються на поєднанні мовних і технологічних інструментів, що діють синхронно. Застосування алгоритмів нейролінгвістичного програмування разом із впровадженням смислових конструкцій, спрямованих на розкол суспільного дискурсу, дозволяє створювати хаотичні «гіперреальності».

Паралельно використовується техніка когнітивного проникнення, яка діє на глибинному рівні мислення, створюючи ефект втрати смислового зв'язку між подіями [8]. Інформаційно-психологічний компонент доповнюється кіберопераціями, які спрямовані на порушення роботи комунікаційної інфраструктури та створення інформаційного вакууму. Такі операції часто супроводжуються «ефектом узгодженої фальсифікації», коли дезінформація подається як правда і сприймається людьми як достовірне джерело інформації.

Політична стабільність як системна категорія визначається низкою метаструктурних чинників, особливо які проявляють в Україні зокрема: когерентністю політичних еліт, рівнем суспільної комплементарності та здатністю до суб'єктного консолідування національного інформаційного простору [9, с. 237-238]. У цьому контексті інформаційна війна виконує роль не лише екзогенного каталізатора дестабілізаційних процесів, але й ендогенного стимулятора соціальної турбулентності через формування штучних фреймів реальності. Значну загрозу для політичної стабільності в Україні становить систематична ерозія довіри до владних інституцій, що реалізується шляхом концептуальної редукції їхнього авторитету. Маніпулятивне використання наративів про «кризу державності» або «інституційну деградацію» сприяє утвердженню дихотомічних сценаріїв між владою та суспільством, що посилює внутрішню фрагментацію [10, с. 85].

Ефективна протидія інформаційній агресії потребує імплементації комплексного підходу, що базується на синтезі аналітичної розвідки, кібернетичної резильєнтності та епістемологічної герменевтики. Розробка багаторівневих фільтраційних систем аналізу інформаційних потоків дозволяє створити ефект «когнітивного бар'єра», що унеможливлює проникнення маніпулятивних меседжів у громадську свідомість [11, с. 271]. На нашу думку, не менш важливим є формування інтегративного суспільного дискурсу, який здатен актуалізувати архетипічні наративи, що слугують джерелом національної ідентичності. Цей процес передбачає не лише медіаграмотність, але й глибоку герменевтичну обізнаність громадян із метанаративами, що визначають світоглядний фундамент соціуму.

Український соціально-політичний простір являє собою унікальний феномен у контексті глобалізованих процесів інформаційного протиборства, який характеризується підвищеною вразливістю до багатовекторного інформаційного тиску. У цьому контексті інформаційна війна стає не просто конфліктом у межах кібернетичного або медійного середовища, а багатошаровою стратегією деструкції аксіологічних, семіотичних й політичних основ державності. Маніпулятивна модифікація наративів, дискредитація історико-культурних архетипів та інструменталізація мовного питання створюють ситуацію, у якій політична стабільність України підривається через ерозію національної ідентичності та фрагментацію суспільного консенсусу [8]. Такий вплив проявляється як через прямі когнітивно-деструктивні атаки, так і через складні механізми латентного впливу, що вимагає глибокого мультидисциплінарного осмислення.

Сутність деструктивного впливу інформаційної війни на Україну слід аналізувати крізь призму симбіозу когнітивно-психологічних, культурно-антропологічних та технократичних чинників. Специфіка українського суспільного ландшафту, позначеного історичною багатошаровістю та регіональною гетерогенністю, створює сприятливий ґрунт для маніпулятивного впливу, спрямованого на підрив функціональної легітимності державних інституцій. У цьому контексті центральною стає проблема епістемологічного аналізу гібридних форм інформаційної агресії, які поєднують елементи пропаганди, дезінформації, когнітивної інфільтрації та символічного домінування. Розроблена нами таблиця покликана систематизувати ключові аспекти цього впливу, визначити їхні механізми реалізації та виявити латентні наслідки для політичної архітектури України (*Таблиця 1*).

*Таблиця 1.*

**Поліаспектуальний аналіз дискурсивно-деструктивного впливу інформаційної війни на політичну стабільність українського соціуму**

| Аспект впливу | Сутність та механізми реалізації | Гіпотетичні та емпіричні наслідки |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| Деформація колективної пам’яті | Імплементація ревізіоністських наративів у публічний простір із метою деконструкції історико-культурної парадигми національної ідентичності | Суспільна поляризація щодо ключових історичних подій, деградація інтеграційних процесів на основі спільної історичної пам’яті |
| Інформаційно-психологічна ерозія | Використання маніпулятивних технологій для формування у громадян відчуття загрози та зневіри у майбутньому | Масова апатія, ескалація політичного песимізму, відтік висококваліфікованих кадрів через відчуття нестабільності та невизначеності |
| Деструкція суспільного договору | Розкол суспільства через цілеспрямовану маргіналізацію окремих груп та підрив соціального капіталу | Виникнення регіональних або ідеологічних «центрів сепаратизму», що можуть перетворитися на дестабілізуючі фактори для державного управління |
| Ерозія інституційної довіри | Цілеспрямоване поширення інформації, що дискредитує державні структури та системи влади | Деградація функціональності державних інститутів, зростання протестних настроїв серед населення |
| Інфільтрація через культурно-ідеологічні канали | Використання масової культури, кіно, музики, літератури для пропагування альтернативних до національних цінностей | Формування ідеологічного хаосу, втрата ціннісних орієнтирів молоддю, зниження рівня патріотизму |
| Інструменталізація мовного чинника | Поляризація суспільства на основі мовної приналежності, поширення риторики «культурного домінування» | Активізація соціолінгвістичних конфліктів, підвищення рівня регіонального напруження |

*Продовження табл. 1*

| 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|
| Технології віртуального занурення | Використання VR/AR-технологій для створення симуляторів політичної реальності та її сприйняття як об'єктивної дійсності | Зниження критичного мислення, радикалізація суспільних груп під впливом симульованих загроз |
| Гібридизація економічного впливу | Поєднання інформаційних атак з економічними санкціями та блокадами для посилення соціального тиску | Зростання рівня безробіття, зубожіння населення, підрив довіри до економічної політики уряду |
| Дискурсна інженерія у глобальних медіа | Застосування контрольованих медійних платформ для трансляції цілеспрямованих повідомлень у міжнародний інформаційний простір | Формування негативного іміджу держави на міжнародній арені, зниження рівня міжнародної підтримки та кооперації |
| Трансгранична дезінформація | Використання глобальних цифрових каналів для поширення хибної інформації серед діаспори або закордонних аудиторій | Політична ізоляція, утруднення комунікації між державою та її міжнародними партнерами |
| Екосистема фейкових новин | Організація багатоетапного поширення неправдивих фактів для ускладнення їх спростування | Загальна втрата довіри до інформації, ескалація інформаційного хаосу серед суспільства |

*Джерело: систематизовано автором на основі [8;9;10;11]*

Аналіз змін, спричинених інформаційною війною, що впливають на політичну стабільність в Україні, вказує на важливість осмислення її основних причин та механізмів [12, с. 13]. Інформаційна війна, поширюючись через соціальні мережі, цифрові платформи та мас-медіа, діє як інструмент руйнування когнітивного (інтелектуального) і ціннісного порядку в суспільстві. Її вплив охоплює одночасно політичну ідеологію, соціальні взаємодії та культурно-ментальний простір.

Зокрема, цей процес призводить до руйнування традиційних механізмів ідентифікації, викликаючи дезорганізацію соціальних норм та створення нових моделей сприйняття політики. Семантичне отруєння інформаційного поля через спотворення легітимних наративів підриває довіру до державних інституцій і руйнує основи суспільної єдності. Одночасно інформаційне середовище насичується хибними зв'язками, що розривають цілісність суспільного мислення та сприяють поляризації масової свідомості.

Дослідження показує, що вплив інформаційної війни на політичну стабільність в Україні пов'язаний із соціальним розколом, радикалізацією і прихованою політичною конфронтацією [13, с. 87]. Інформаційні маніпуляції створюють нові, несподівані наслідки, які призводять до перерозподілу влади, ослаблення державних інституцій та поширення маргінальних форм політичних дискусій.

Водночас, специфіка інформаційної війни в Україні обумовлена її постійним станом асиметричного протистояння із зовнішніми силами, які використовують технології нейронних

мереж і когнітивні диверсії для впливу на суспільство [14, с. 27]. Дії цих акторів спрямовані на руйнування національних структур шляхом внесення хаосу у суспільно-політичний простір та підриву його стабільності.

Інформаційна війна вимагає не лише емпіричного дослідження, але й глибокого концептуального переосмислення у термінах теорії складних систем. Її системний вплив генерує метакризи, що унеможливлюють стабілізацію політичного поля без залучення новітніх стратегій когнітивної резистентності та інформаційної фільтрації [15, с. 11]. Таким чином, розробка антидеструктивних механізмів має стати пріоритетним завданням для збереження політичної ідентичності та функціональної спроможності української державності.

Інформаційна війна, що в сучасних реаліях набула рис системної гібридизації, виступає інструментом комплексного впливу на політичну стабільність України, використовуючи механізми когнітивної субверсії та дезінформаційної експансії. Маніпулятивні техніки, імплементовані в суспільний дискурс, спрямовані на ерозію державних структур через стимуляцію поляризаційних процесів, що детермінуються як історико-культурними антагонізмами, так і соціально-економічними диспропорціями [16, с. 146]. Поширення псевдораціональних наративів, орієнтованих на інфільтрацію в колективне несвідоме, спричиняє наростання ентропійного тиску на політичну систему, провокуючи дефрагментацію соціальної цілісності та делегітимацію управлінських інституцій. Гіперболізація міжетнічних й регіональних дихотомій інтенсифікує дискурсивні конфлікти, які слугують каталізатором для трансформації внутрішніх політичних взаємодій у простір неконтрольованої деструкції. Для протидії дестабілізаційному впливу необхідна інтеграція інноваційних аналітичних моделей, які включають синергетичну адаптацію до глобальних викликів, аксіологічну консолідацію суспільства та інституційний захист інформаційного суверенітету, що формує основу для стійкого розвитку державності.

**Висновки.** Інформаційна війна, яка відзначається складною структурою та прихованим багатовекторним впливом, є ефективним інструментом підриву, здатним змінювати існуючу політичну систему через руйнування дискурсу та дезорієнтацію суспільства. Її специфічна природа дозволяє застосовувати змішані технології маніпуляції масовою свідомістю, зокрема використання смислових спотворень, створення фальшивих інформаційних реальностей та активізацію емоційно заряджених міфів. Це сприяє перенесенню конфлікту з фізичного простору у нестабільне інформаційне середовище.

Основними факторами успішності інформаційної війни є когнітивна асиметрія (нерівність у розумінні ситуації) та багатозначність символічних образів, що дозволяє створювати різні, але ефективні системи впливу. Впровадження деструктивних наративів у суспільно-політичну сферу здійснюється через стратегії, орієнтовані на внутрішні слабкості суспільства, такі як ідеологічна невизначеність, низький рівень медіаграмотності та брак емоційної стійкості. Зазначене призводить до кумулятивної дестабілізації, яка проявляється у підриві аксіологічних основ державності та дифузії хронічної політичної турбулентності в межах політичної стабільності в Україні.

Результативність такого впливу, особливо в контексті України, зумовлена не лише вразливістю внутрішнього інформаційного середовища, але й відсутністю адекватних противаг, здатних перешкоджати трансмісії деструктивних контентів. Екзогенна маніпуляція медійним простором доповнюється ендогенними процесами соціокультурної ерозії, що ускладнює конструювання національного наративу, спроможного синтезувати гетерогенні ідентичності. Для забезпечення політичної стабільності в умовах подібних викликів необхідне формування інтегративних інформаційних стратегій, які ґрунтуються на концептах діалектичної резильєнтності, адаптивної соціальної інженерії та гносеологічного переформатування масової комунікації.

***Література:***

1. Di Pietro R., et al. *New dimensions of information warfare.* Springer International Publishing, 2021. 245 с.

2. Likarchuk N., Velychko, Z., Andrieieva O., Lenda R., & Vusyk H. Manipulation as an element of the political process in social networks. *Cuestiones Políticas.* 2023. № 41(76). P. 769-779.

3. Dowse A., Bachmann S. D. Information warfare: methods to counter disinformation. *Defense & Security Analysis.* 2022. Т. 38, № 4. С. 453–469.

4. Дорогих С. О. Щодо питань інформаційної безпеки як напряму інформаційної політики України в умовах війни. *Інформація і право.* 2022. № 2 (41). С. 133–137.

5. Лікарчук Н. В., Лікарчук Д. С. Інформаційно-психологічні війни: міжнародно-політичний аналіз. *Міжнародні відносини: теоретико-практичні аспекти.* 2022. № 9. С. 157–171.

6. Bryczek-Wróbel P., Moszczyński M. The evolution of the concept of information warfare in the modern information society of the post-truth era. *Przegląd Nauk o Obronności.* 2022. Т. 7, № 13. С. 48–62.

7. Sopilko I., et al. Information wars as a threat to the information security of Ukraine. *Conflict Resolution Quarterly.* 2022. Т. 39, № 3. С. 333–347.

8. Thompson S. A., Alba D. Fact and Mythmaking Blend in Ukraine's Information War. *The New York Times (Digital Edition)*. 2022. URL: [https://go.gale.com/ps/i.do?id=GALE|A754488329&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=15538095&p=AONE&sw=w&userGroupName=anon~2d29e39d&aty=open-web-entry](https://go.gale.com/ps/i.do?id=GALE|A754488329&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=15538095&p=AONE&sw=w&userGroupName=anon~2d29e39d&aty=open-web-entry).

9. Стрільчук Л. Інформаційна війна як складова сучасних гібридних воєн (на прикладі Грузії та України). *Літопис Волині.* 2023. № 28. С. 235–239.

10. Патлашинська І. В. Сучасна російсько-українська інформаційна війна: завдання, методи та особливості використання. *Регіональні студії.* 2022. № 28. С. 84–87.

11. Шульська Н. М., Зінчук Р. С., Навальна М. І. Антифейкові ресурси сучасного медіапростору України в умовах інформаційної війни. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Філологія. Журналістика.* 2022. С. 268–273.

12. Данильян О., Дзьобань О. Інформаційна війна у медіапросторі сучасного суспільства. *Вісник НЮУ імені Ярослава Мудрого. Серія: Філософія, філософія права, політологія, соціологія.* 2022. Т. 3, № 54. С. 11–29.

13. Синчак Б. Прямоефірна інформаційна війна та російсько-українська війна 2022-го на медійному плацдармі. *Український інформаційний простір.* 2022. № 2 (10). С. 85–97.

14. Галіпчак В. Інформаційна війна як складова гібридної війни в умовах російської агресії. *Вісник Прикарпатського університету. Серія: Політологія.* 2023. Т. 1, № 15. С. 26–32.

15. Данильян О. Г., Дзьобань О. П. Сучасна війна: трансформація сенсу в епоху інформаційних технологій. *Інформація і право.* 2022. № 4 (43). С. 9–22.

16. Близняк О. А., Гуменна К. М. Інструменти інформаційної війни росії проти України під час повномасштабного вторгнення 2022–2024 рр. *Політичне життя.* 2024. С. 145–149.

***References:***

1. Di Pietro, R., et al. (2021). *New dimensions of information warfare.* Springer International Publishing.

2. Likarchuk, N., Velychko, Z., Andrieieva, O., Lenda, R., & Vusyk, H. (2023). Manipulation as an element of the political process in social networks. *Cuestiones Políticas,* 41(76), 769–779.

3. Dowse, A., & Bachmann, S. D. (2022). Information warfare: Methods to counter disinformation. *Defense & Security Analysis,* 38(4), 453–469.

4. Дорогих, С. О. (2022). Щодо питань інформаційної безпеки як напряму інформаційної політики України в умовах війни. *Інформація і право,* 2(41), 133–137.

5. Лікарчук, Н. В., & Лікарчук, Д. С. (2022). Інформаційно-психологічні війни: міжнародно-політичний аналіз. *Міжнародні відносини: теоретико-практичні аспекти,* 9, 157–171.

6. Bryczek-Wróbel, P., & Moszczyński, M. (2022). The evolution of the concept of information warfare in the modern information society of the post-truth era. *Przegląd Nauk o Obronności,* 7(13), 48–62.

7. Sopilko, I., et al. (2022). Information wars as a threat to the information security of Ukraine. *Conflict Resolution Quarterly,* 39(3), 333–347.

8. Thompson, S. A., & Alba, D. (2022). Fact and mythmaking blend in Ukraine's information war. *The New York Times (Digital Edition)*. Retrieved from [https://go.gale.com/ps/i.do?id=GALE|A754488329&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=15538095&p=AONE&sw=w&userGroupName=anon~2d29e39d&aty=open-web-entry](https://go.gale.com/ps/i.do?id=GALE|A754488329&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=15538095&p=AONE&sw=w&userGroupName=anon~2d29e39d&aty=open-web-entry)

9. Strilchuk, L. (2023). Informatsiina viina yak skladova suchasnykh hibrydnykh voien (na prykladi Hruzii ta Ukrainy) [Information warfare as a component of modern hybrid wars (on the example of Georgia and Ukraine)]. *Chronicle of Volhynia - Litopys Volyni*, 28, 235–239.

10. Patlashynska, I. V. (2022). Suchasna rosiisko-ukrainska informatsiina viina: zavdannia, metody ta osoblyvosti vykorystannia [Modern Russian-Ukrainian information war: tasks, methods and features of use]. *Regional Studios - Rehionalni studii*, 28, 84–87.

11. Shulska, N. M., Zinchuk, R. S., & Navalna, M. I. (2022). Antyfeikovi resursy suchasnoho mediaprostoru Ukrainy v umovakh informatsiinoi viiny [Anti-fake resources of the modern media space of Ukraine in the conditions of information warfare]. *Scientific notes of the Tauride National University named after V.I. Vernadsky. Series: Philology. Journalism - Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho. Seriia: Filolohiia. Zhurnalistyka*, 268–273.

12. Danylian, O., & Dzoban, O. (2022). Informatsiina viina u mediaprostori suchasnoho suspilstva [Information warfare in the media space of modern society]. *Bulletin of NYU named after Yaroslav the Wise. Series: Philosophy, Philosophy of Law, Political Science, Sociology - Visnyk NIuU imeni Yaroslava Mudroho. Seriia: Filosofiia, filosofiia prava, politolohiia, sotsiolohiia,* 3(54), 11–29.

13. Synchak, B. (2022). Priamoefirna informatsiina viina ta rosiisko-ukrainska viina 2022-ho na mediinomu platsdarmi [Direct-broadcast information war and the Russian-Ukrainian war of 2022 on the media bridgehead]. *Ukrainian Information Space - Ukrainskyi informatsiinyi prostir*, 2(10), 85–97.

14. Halipchak, V. (2023). Informatsiina viina yak skladova hibrydnoi viiny v umovakh rosiiskoi ahresii [Information warfare as a component of hybrid warfare in the context of Russian aggression]. *Bulletin of the Precarpathian University. Series: Political Science - Visnyk Prykarpatskoho universytetu. Seriia: Politolohiia,* 1(15), 26–32.

15. Danylian, O. H., & Dzoban, O. P. (2022). Suchasna viina: transformatsiia sensu v epokhu informatsiinykh tekhnolohii [Modern warfare: the transformation of meaning in the era of information technology]. *Information and Law - Informatsiia i pravo*, 4(43), 9–22.

16. Blyzniak, O. A., & Humenna, K. M. (2024). Instrumenty informatsiinoi viiny rosii proty Ukrainy pid chas povnomasshtabnoho vtorhnennia 2022–2024 rr. [Tools of Russia's information war against Ukraine during the full-scale invasion of 2022-2024]. *Political life - Politychne zhyttia,* 145–149.

*УДК 351.86:327.56*

*https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-5(5)-637-644*

**Крап Андрій Павлович** кандидат політичних наук, доцент кафедри суспільно-гуманітарних та фундаментальних дисциплін, ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна Академія управління персоналом", м. Київ, https://orcid.org/0000-0002-4443-3364

## ОСНОВНІ ЗАГРОЗИ ДЛЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

**Анотація.** Метою дослідження є систематизація теоретичних уявлень щодо загроз національній безпеці України в умовах сучасних глобальних викликів, зокрема таких як кібербезпека, інформаційні маніпуляції, енергетична залежність і корупція. У статті використано методи системного та порівняльного аналізу, що дозволяє комплексно оцінити характер викликів та визначити взаємозв'язки між ними. Крім того, застосовано аналітичний підхід до вивчення правових, економічних та інформаційних аспектів національної безпеки України, що дає змогу розглянути проблему з багатьох перспектив.

Отримані результати дослідження відображають поточний стан загроз, зокрема кіберзлочинності та інформаційної агресії, що особливо актуальні в умовах гібридної війни. Виокремлено основні економічні виклики, пов’язані з енергетичною залежністю та високим рівнем корупції, а також правові проблеми, що потребують удосконалення для ефективного захисту національних інтересів. Результати підтверджують важливість розробки комплексної національної стратегії, що має враховувати всі сфери безпеки: військову, інформаційну, економічну та правову.

Наукова новизна статті полягає у формулюванні міждисциплінарного підходу до аналізу національної безпеки, що дозволяє враховувати різні аспекти загроз та пропонує стратегії їх подолання. Теоретичне значення дослідження полягає у розширенні наукового розуміння комплексної природи загроз національній безпеці в умовах глобальної нестабільності, що є важливим для подальших наукових досліджень у цій сфері.

Практичне значення статті полягає у можливості застосування отриманих результатів для розробки державної політики в галузі національної безпеки, що дозволить Україні ефективно реагувати на сучасні виклики та забезпечити стійкість до зовнішніх і внутрішніх загроз.

**Ключові слова:** національна безпека, глобальні виклики, кібербезпека, інформаційні маніпуляції, енергетична залежність, корупція, стратегічний підхід, міждисциплінарний аналіз, гібридна війна, державна політика.

**Krap Andriy Pavlovych** PhD in Polical Sciences, Associate Professor of the Department of Social and Humanitarian and Fundamental Disciplines, Interregional Academy of Personnel Management, Kyiv, https://orcid.org/0000-0002-4443-3364

## MAJOR THREATS TO NATIONAL SECURITY AMID GLOBAL CHALLENGES

**Abstract.** The purpose of the study is to provide a comprehensive analysis of the main threats to Ukraine's national security amidst contemporary global challenges, particularly focusing on cybersecurity, information manipulation, energy dependence, and corruption. The article employs methods of systematic and comparative analysis to holistically assess the nature of these challenges and their interrelationships. Additionally, an analytical approach is applied to explore the legal, economic, and informational aspects of Ukraine's national security, allowing a multi-faceted view of the issue.

The study's results reflect the current state of threats, highlighting the significance of cybercrime and information aggression, which are particularly pressing within the context of hybrid

warfare. Key economic challenges related to energy dependence and high corruption levels are identified, along with legal issues requiring improvement to effectively safeguard national interests. The findings underscore the importance of developing a comprehensive national strategy that considers all security spheres: military, informational, economic, and legal.

The scientific novelty of the article lies in the formulation of an interdisciplinary approach to analyzing national security, which incorporates various aspects of threats and proposes strategies for their mitigation. The theoretical significance of the study extends to enhancing the scientific understanding of the complex nature of national security threats in the context of global instability, which is crucial for further research in this area.

The practical value of the article is in its potential application for formulating national security policies, enabling Ukraine to effectively address current challenges and build resilience against external and internal threats.

**Keywords:** national security, global challenges, cybersecurity, information manipulation, energy dependence, corruption, strategic approach, interdisciplinary analysis, hybrid warfare, public policy.

**Постановка завдання.** На сучасному етапі розвитку міжнародних відносин питання національної безпеки набуло нового, глобалізованого змісту, оскільки, як видається, самі основи державного суверенітету піддаються все більш складним викликам. З урахуванням викладеного вище, ми можемо стверджувати, що феномен глобальних викликів, охоплюючи безпекові, економічні та соціальні аспекти, впливає на держави, незалежно від їх політичного устрою чи географічного положення. Гадаємо, саме в цьому контексті необхідно звернути особливу увагу на ті загрози, що мають потенціал не лише підірвати національну стабільність, але й викликати довготривалі наслідки, які важко передбачити та контролювати.

На наше переконання, загрози, що виникають в умовах глобальних викликів, потребують багатогранного аналізу, який враховує як класичні підходи до безпеки, зокрема військові та політичні аспекти, так і сучасні теорії, зокрема теорії комплексної безпеки та сталого розвитку. З огляду на сучасні реалії, слід також брати до уваги новітні тенденції в області інформаційної та кібернетичної безпеки, адже інформаційні війни та кіберзагрози стають потужними інструментами впливу в руках держав та недержавних акторів.

На наше міркування, розуміння основних загроз для національної безпеки в умовах глобальних викликів можливе лише за умов аналізу їх комплексного впливу, що включає як традиційні підходи до дослідження міжнародної безпеки, так і інноваційні моделі, що відображають зміну парадигми світової політики та економіки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій,** присвяченої питанням національної безпеки України в умовах глобальних викликів, демонструє багатогранність підходів до розгляду цієї проблематики та комплексний підхід до визначення різних аспектів загроз. Зокрема, у своїй роботі М. Гаврись, Р. Нестеренко та О. Гаврись зосереджуються на економічних аспектах національної безпеки, акцентуючи на залежності ринку нафтопродуктів України, що є важливим чинником уразливості держави в післявоєнний період [1]. Подібна увага до економічних викликів виявлена у дослідженні В. В. Євдокимова та С. П. Лисака, які розглядають тероризм як інструмент підриву економічної стабільності, що в умовах міжнародного тероризму стає вагомим елементом безпекової політики України [2].

В. Нікіфоренко та А. Віхтюк звертають увагу на безпекові виклики на державному кордоні, акцентуючи на його захисті як першій лінії оборони від зовнішніх загроз [3]. У свою чергу, Н. В. Васильєва наголошує на ролі пропаганди як складової інформаційної політики, що перетворюється на один із інструментів впливу на національну безпеку, особливо у сфері комунікацій між державою і суспільством [4]. Дослідження Васильєвої підсилює аргументи О. А. Бойка щодо значення інформаційного захисту у сфері цивільного захисту, де загрози пов'язані як із дезінформацією, так і з недостатньою підготовкою до кризових ситуацій [5].

Робота О. А. Подскальної, присвячена розвитку наукової думки про цивільний захист як складову національної безпеки, доповнює вищезгадані дослідження, підкреслюючи важливість

системного підходу до управління цією сферою в Україні [6]. Водночас Н. Я. Михаліцька, М. Я. Яцик та О. О. Караїм вказують на міграційні процеси, викликані війною, як на чинник, що поглиблює соціальні загрози для національної безпеки і вимагає інтеграції молоді в державну політику [7].

Правові аспекти захисту національної безпеки аналізує В. Т. Комзюк, який звертає увагу на недоліки нормативного визначення загроз для України та наголошує на необхідності удосконалення правової бази [8]. У свою чергу, Ю. Калайда виділяє кіберпростір як одну з основних сфер, де РФ застосовує агресію, підриваючи безпеку України в інформаційному вимірі [9]. Подібний погляд демонструє І. Попінець, який розглядає інформаційну війну як виклик XXI століття, що змушує переосмислити роль держави у протидії деструктивним інформаційним потокам [10].

Конституційно-правові аспекти безпеки аналізують Ф. М. Медвідь та колеги, які вказують на важливість створення системного правового механізму, здатного оперативно реагувати на загрози й забезпечувати стабільність суспільства [11]. В. І. Білий та В. М. Михальчук підкреслюють необхідність економічної стабільності як основи для забезпечення безпеки та довіри громадян до державних інститутів [12]. Д. В. Швець, звертаючись до загроз інформаційній безпеці під час пандемії COVID-19, зазначає, що інформаційний простір може стати значним джерелом дезінформації і підриву довіри до держави, що ставить під сумнів ефективність антикризового управління [13].

Історичний аспект російської політики розглядає Р. З. Хардель, акцентуючи на спробах РФ впливати на національну безпеку України через маніпуляції історичною пам’яттю, спрямовані на формування негативного ставлення до національної ідентичності [14]. Завершує цей огляд робота І. Євтушенка, який аналізує кризові ситуації та пропонує методологічні підходи до їх передбачення і попередження, враховуючи геополітичну специфіку України [15].

Таким чином, аналіз наукових праць демонструє взаємозв'язок економічних, правових, інформаційних і культурних загроз, які об'єднуються у комплексне поняття національної безпеки.

**Метою дослідження** є виявлення та систематизація поняття про загрози національній безпеці України в умовах сучасних глобальних викликів, зокрема таких як кібербезпека, інформаційні маніпуляції, енергетична залежність і корупція.

**Виклад основного матеріалу. 1. Глобальні виклики як фактор загроз для національної безпеки: теоретичний та методологічний аналіз.** Розвиток світових політичних та економічних процесів, що останніми десятиліттями відбувається під впливом глобалізації та інтенсивної взаємодії між державами, вочевидь набув динаміки, що суттєво впливає на внутрішню безпеку кожної окремої країни. На наше переконання, глобальні виклики сьогодні не тільки змінюють традиційні уявлення про безпеку, але й вимагають від держави гнучкості та адаптації до нових реалій, зокрема у сфері правового та економічного реагування на такі загрози, як кіберзлочинність, зміна клімату, міжнародний тероризм і поширення дезінформації.

Гадаємо, що одним із ключових аспектів, який потребує особливої уваги, є питання кібербезпеки. В умовах, коли значна частина інформаційних потоків переміщується в цифровий простір, виникають нові ризики для національної безпеки, що є специфічними та раніше не характерними. На наше міркування, кіберзагрози як глобальний феномен мають комплексну природу, що поєднує елементи технічних (технологічних) і психологічних впливів, які, за умов систематичної та навмисної експлуатації, здатні не тільки підривати внутрішню стабільність держави, але й впливати на суспільну свідомість.

З огляду на це, стає важливим звернутися до досліджень у сфері соціальних наук, зокрема праць представників школи соціального конструктивізму, які вказують на соціальне конструювання безпеки через мовні практики та інформаційні ресурси. На наше переконання, глобальні виклики не є об’єктивною даністю, а залежать від сприйняття суспільством їхнього масштабу і небезпеки. Такий підхід, що фокусує увагу на значенні громадської думки та інформаційного простору, видається особливо актуальним в умовах гібридних загроз, де інформаційна війна відіграє роль інструмента впливу.

З урахуванням викладеного вище, необхідно також розглянути економічні глобальні виклики, зокрема залежність від міжнародних енергетичних ресурсів, що є одним із факторів, які формують загрози для національної безпеки. Як видається, світові процеси, пов'язані з нестабільністю на енергетичних ринках, можуть суттєво посилювати загрози для держав, чия енергетична система залежить від імпорту. Водночас важливо враховувати і соціальні наслідки такої залежності, що призводять до уразливості не лише на макроекономічному рівні, але й на рівні безпеки домогосподарств.

На наше переконання, теоретико-методологічне осмислення глобальних викликів і їхнього впливу на національну безпеку повинно враховувати і кліматичний аспект. В умовах зміни клімату, що спонукає до міграційних криз, зростає значення так званих екологічних викликів для стабільності як окремих держав, так і регіональних об'єднань. Гадаємо, що інтеграція екологічної безпеки в концепцію національної безпеки є важливим кроком, який дозволяє надавати комплексний аналіз не лише безпосереднім економічним чи політичним загрозам, але й довгостроковим екологічним ризикам.

Таким чином, розглядаючи глобальні виклики як основу загроз для національної безпеки, ми маємо на меті охопити всі аспекти — від інформаційних та кіберзагроз до енергетичних і кліматичних викликів, — які в умовах сучасного світу вимагають адаптації підходів до національної безпеки та створення нових механізмів захисту.

**2. Сучасні загрози національній безпеці України: правові, економічні та інформаційні аспекти.** Національна безпека України, особливо в контексті сучасних загроз, характеризується складністю взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів, що створюють високий рівень вразливості держави. На наше переконання, ці загрози — у своїй правовій, економічній та інформаційній формах — охоплюють спектр проблем, що, вочевидь, виходять за межі звичайних викликів і вимагають неординарних методів протидії.

Однією з основних проблем є питання інформаційної безпеки, яка в умовах гібридної війни стала не лише інструментом для держав, але й засобом впливу з боку недержавних акторів. Інформаційний простір України, як видається, стає полем для активних маніпуляцій та поширення дезінформації, що підриває довіру громадян до державних інституцій. Гадаємо, важливою складовою розуміння цієї загрози є усвідомлення того, що інформаційна агресія не лише формує певні суспільні настрої, але й здатна істотно впливати на політичні рішення, громадську свідомість, формуючи таким чином непряму, але потужну загрозу національній безпеці.

Ще одним вагомим фактором, що впливає на безпеку, є економічні загрози, зокрема корупція та залежність від міжнародних ринків. На наше переконання, корупція є однією з основних причин системної нестабільності в Україні. Це явище підриває державні механізми контролю, знижує ефективність управління ресурсами та послаблює національну економіку, що, своєю чергою, створює фундамент для інших загроз, таких як організована злочинність, відтік капіталу та економічна залежність від зовнішніх ринків. З урахуванням викладеного вище, слід зазначити, що подолання корупції вимагає комплексного підходу, який охоплює реформування не лише судової системи, але й економічних інститутів, що формують стабільність і прозорість держави.

Правовий аспект забезпечення національної безпеки в Україні є не менш важливим, оскільки юридичні механізми протидії загрозам мають забезпечити ефективне реагування на виклики часу. Вочевидь, правова система повинна бути здатною не лише реагувати на вже наявні загрози, але й передбачати нові ризики, що з'являються разом зі змінами у міжнародному та внутрішньому середовищі. В умовах нестабільної геополітичної ситуації, агресії з боку сусідньої держави та ескалації кіберзагроз правова база національної безпеки повинна інтегрувати як класичні інструменти правового реагування, так і сучасні технологічні підходи. На наше переконання, тільки за таких умов можливо забезпечити достатній рівень захисту національних інтересів України.

Інший важливий аспект національної безпеки України, що перебуває на стику правової та інформаційної сфер, стосується питання кібербезпеки. Як видається, забезпечення кібернетичного захисту на всіх рівнях, від державного управління до приватного сектору, є ключовим завданням для збереження стабільності держави. Зокрема, ми вважаємо, що заходи з кібербезпеки повинні охоплювати не лише технологічні, але й законодавчі аспекти, що регламентують захист інформаційних систем і даних, створюючи таким чином повноцінну кібернетичну стратегію, яка враховує як можливі ризики, так і загрози нового типу.

На наше переконання, сучасні загрози для національної безпеки України охоплюють широкий спектр проблем, що взаємопов'язані та вимагають синергетичного підходу. З огляду на це, необхідним є не тільки запровадження нових законодавчих норм, але й розвиток інституційної стійкості та злагодженої взаємодії між державними та недержавними суб'єктами у сферах правової, економічної та інформаційної безпеки.

**3. Стратегічні підходи до подолання загроз для національної безпеки в умовах глобальної нестабільності.** Сучасний світовий порядок, позначений нестабільністю та численними кризами, що охоплюють політичну, економічну, та інформаційну сфери, потребує від кожної держави розробки стратегічного підходу до забезпечення національної безпеки. На наше переконання, Україні, зважаючи на особливі внутрішні та зовнішні виклики, необхідна стратегія, що базується на міждисциплінарному підході і враховує передові технології, комплексні аналізи ризиків та міжнародне співробітництво. Як видається, саме синергетичний підхід, що поєднує різні галузі науки і практики, дозволяє сформувати міцну систему протидії загрозам.

Першочерговим елементом цієї стратегії є розбудова потужного військового потенціалу, здатного забезпечити захист країни у разі зовнішньої агресії. На наше міркування, у сучасних умовах значна увага повинна бути приділена кіберзахисту військових об'єктів та критичної інфраструктури, адже саме у кіберпросторі сьогодні точиться боротьба не лише за інформацію, але й за вплив на свідомість та психологічний стан громадян. Важливою складовою цього є партнерські відносини з країнами, які також зацікавлені у стабільності регіону та готові підтримати Україну, особливо у сфері обміну розвідувальними даними та розробки кібербезпекових систем.

Державна політика у сфері інформаційної безпеки повинна, на наше переконання, зайняти одну з центральних позицій у національній стратегії. В умовах масованої інформаційної агресії особливо важливо, аби стратегічний план включав систематичне розвідування, моніторинг і оперативне реагування на дезінформацію та пропаганду. Як видається, такий підхід має базуватися на розвинених аналітичних платформах, які здатні в режимі реального часу відстежувати негативні інформаційні потоки та, за потреби, реагувати на них. Одночасно, важливою складовою є просвітницька діяльність, спрямована на підвищення рівня медіаграмотності населення, аби громадяни були готові протистояти інформаційним маніпуляціям.

З урахуванням викладеного вище, економічний аспект національної безпеки потребує запровадження комплексних заходів для забезпечення фінансової стабільності держави та її енергетичної незалежності. Гадаємо, розвиток власної енергетичної бази, зокрема впровадження альтернативних джерел енергії, є стратегічно важливим кроком у контексті зниження залежності від імпорту енергоресурсів. Держава має інвестувати у створення потужної інфраструктури для підтримки малого та середнього бізнесу, а також запроваджувати сучасні стандарти економічного управління, що здатні мінімізувати корупційні ризики. Як видається, це дозволить не тільки укріпити економічну безпеку України, але й сприяти розвитку самостійності громад, що також є чинником зміцнення безпеки.

І нарешті, важливою складовою стратегії національної безпеки є розвиток інституційної стійкості. Це передбачає зміцнення основних державних інституцій, що відповідають за безпеку, правопорядок і управління, та забезпечення їхньої здатності ефективно реагувати на надзвичайні ситуації та кризи. З огляду на сучасні виклики, система підготовки кадрів для сектору безпеки має бути адаптована до нових реалій і включати програми з протидії гібридним

загрозам, кібербезпеки та інформаційної стійкості. Крім того, як видається, важливо залучати до реалізації стратегічних цілей не лише державні органи, але й громадські організації, що сприятиме консолідації суспільства та укріпленню його готовності до самозахисту в умовах кризи.

Таким чином, запропоновані стратегічні підходи до подолання загроз національній безпеці в умовах глобальної нестабільності мають, на наше переконання, враховувати різні аспекти — від військового потенціалу та інформаційної безпеки до економічної незалежності та інституційної стійкості. Тільки за умов комплексного підходу Україна здатна ефективно протистояти сучасним викликам і забезпечувати стійкість своєї національної безпеки (див. Таблиця 1).

*Таблиця 1.*

**Стратегічні підходи до національної безпеки**

| **Стратегічний підхід** | **Опис** |
|---|---|
| **Військовий потенціал** | Розвиток кіберзахисту військових об'єктів, критичної інфраструктури та партнерство з іншими країнами для обміну розвідувальними даними. |
| **Інформаційна безпека** | Систематичний моніторинг, оперативне реагування на дезінформацію та підвищення рівня медіаграмотності населення для протидії інформаційним маніпуляціям. |
| **Економічна незалежність** | Розбудова енергетичної бази, підтримка малого та середнього бізнесу, а також стандарти економічного управління для зниження корупційних ризиків. |
| **Інституційна стійкість** | Зміцнення державних інституцій, підготовка кадрів для сектору безпеки з новими програмами та залучення громадських організацій до реалізації стратегічних цілей. |

**Висновки.** Сучасні загрози для національної безпеки України набули комплексного характеру, охоплюючи не тільки традиційні, але й новітні виклики, які виникають у результаті глобалізаційних процесів, розвитку кіберпростору, інформаційної маніпуляції та економічної залежності. Успішна протидія цим загрозам вимагає глибокого розуміння багатокомпонентної природи безпеки, що включає правові, інформаційні та економічні аспекти. Розгляд глобальних викликів дозволив визначити основні стратегічні напрямки, які мають лягти в основу державної політики у сфері національної безпеки.

Глобальні виклики, що впливають на національну безпеку України, включають не лише зовнішню агресію, але й інтегрують питання кібербезпеки та енергетичної залежності, що взаємодіють між собою та формують нові загрози. Інформаційна безпека набула особливої важливості в умовах гібридної війни, що вимагає від держави комплексних методів реагування, включаючи розвиток інституційної стійкості та підвищення медіаграмотності серед громадян.

Економічні виклики, такі як корупція та енергетична залежність, вказують на необхідність реформування національної економічної політики для забезпечення самостійності та стійкості держави в умовах міжнародних економічних криз. Правова система відіграє вирішальну роль у реагуванні на ці загрози, однак потребує адаптації до нових умов сучасного світу, зокрема до викликів, що виникають у цифровій сфері та в контексті міжнародних правових відносин.

Україна має значний потенціал для створення стратегії, яка здатна об'єднати військові, інформаційні, економічні та правові підходи, формуючи цілісну національну концепцію безпеки. Лише комплексний підхід, що поєднує різні сфери та методи, дозволить ефективно протистояти викликам, які постають перед країною в умовах глобальної нестабільності, та забезпечити стабільність і захищеність держави.

***Література:***

1. Гаврись М., Нестеренко Р., Гаврись О. Загрози національній безпеці України у сфері функціонування та розвитку ринку нафтопродуктів сьогодні й у післявоєнний час // Честь і право. 2022. № 2(81), с. 53-62.
2. Євдокимов В. В., Лисак С. П. Тероризм як загроза національній безпеці // The 3rd International scientific and practical conference “Results of modern scientific research and development” (May 29-31, 2021). Barca Academy Publishing, Madrid, Spain. 2021. с. 576.
3. Нікіфоренко В., Віхтюк А. Основні загрози національній безпеці України на державному кордоні та тенденції їх розвитку // Військові науки. 2021. № 2, 3(85), с. 202-204.
4. Васильєва Н. В. Пропаганда як складова інформаційно-комунікативної політики і загроза національній безпеці // Таврійський науковий вісник. 2022. № 2, с. 34-42.
5. Бойко О. А. Загрози національній безпеці України у сфері цивільного захисту // Європейський вибір України, розвиток науки та національна безпека в реаліях масштабної військової агресії та глобальних викликів XXI століття: у 2 т. матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 17 червня 2022 р.) / за заг. ред. С. В. Ківалова. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2022. Т. 1. С. 362-365.
6. Подскальна О. А. Розвиток наукової думки щодо організації цивільного захисту як складової національної безпеки держави // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України: серія «Державне управління». 2017. № 4(32), с. 20–27.
7. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Я., Караїм О. О. Молодіжна міграція в умовах російсько-української війни: ризики та загрози національній безпеці // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ (серія економічна). 2022. № 2, с. 24-32.
8. Комзюк В. Т. Щодо недоліків нормативного визначення загроз національній безпеці України // Актуальні проблеми формування громадянського суспільства та становлення правової держави: зб. матеріалів V Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., 2022. с. 56-63.
9. Калайда Ю. Агресія РФ у кіберпросторі як загроза національній безпеці України // Інформація і право. 2024. № 1(48), с. 188-194.
10. Попінець І. Інформаційна війна як загроза національній безпеці держави в XXI ст. // Травневі студії: історія, політологія, міжнародні відносини. 2021. с. 42-44.
11. Медвідь Ф. М., Урбанський М. В., Боршиполець К. В., Височін Ф. С., Воробей В. М., Кузьменко В. Л. Конституційно-правова доктрина про загрози і небезпеки національній безпеці України // The 1st International scientific and practical conference “Innovations and prospects of world science” (September 8-10, 2021). Perfect Publishing, Vancouver, Canada. с. 401-408.
12. Білий В. І., Михальчук В. М. Основні напрями забезпечення національної безпеки держави // Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 17, с. 92-98.
13. Швець Д. В. Загрози національній інформаційній безпеці в період пандемії COVID-19 // Актуальні питання діяльності суб’єктів господарювання в умовах пандемії COVID-19: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 26 лют. 2021 р.). Харків: ХНУВС, 2021. с. 32-34.
14. Хардель Р. З. Історична політика російської федерації як загроза національній безпеці України // Військово-науковий вісник. 2021. № 36, с. 231-244.
15. Євтушенко І. Теоретико-методологічні засади кризових ситуацій, що загрожують національній безпеці України // Честь і закон. 2023. № 1(84), с. 70-77.

***References:***

1. Havrys, M., Nesterenko, R., & Havrys, O. (2022). Zahrozy natsionalnii bezpetsi Ukrainy u sferi funktsionuvannia ta rozvytku rynku naftoproduktiv sohodni y u pisliavoiennyi chas [Threats to Ukraine's National Security in the Functioning and Development of the Petroleum Products Market Today and in the Postwar Period]. *Chest i pravo – Honor and Law*, 2(81), 53-62 [in Ukrainian].
2. Yevdokymov, V. V., & Lysak, S. P. (2021, May). Teroryzm yak zahroza natsionalnii bezpetsi [Terrorism as a Threat to National Security]. In The 3rd International scientific and practical conference “Results of Modern Scientific Research and Development” (May 29-31, 2021), Barca Academy Publishing, Madrid, Spain, p. 576 [in Ukrainian].

3. Nikiforenko, V., & Vikhtiuk, A. (2021). Osnovni zahrozy natsionalnii bezpetsi Ukrainy na derzhavnomu kordoni ta tendentsii yikh rozvytku [Main Threats to Ukraine's National Security on the State Border and Their Development Trends]. *Viiskovi nauky – Military Sciences*, 2, 3(85), 202-204 [in Ukrainian].

4. Vasylieva, N. V. (2022). Propahanda yak skladova informatsiino-komunikatyvnoi polityky i zahroza natsionalnii bezpetsi [Propaganda as a Component of Information-Communicative Policy and a Threat to National Security]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk – Tavria Scientific Bulletin*, 2, 34-42 [in Ukrainian].

5. Boiko, O. A. (2022). Zahrozy natsionalnii bezpetsi Ukrainy u sferi tsyvilnoho zakhystu [Threats to Ukraine's National Security in the Field of Civil Protection]. In S. V. Kivalov (Ed.), Yevropeiskyi vybir Ukrainy, rozvytok nauky ta natsionalna bezpeka v realiiakh masshtabnoi viiskovoi ahresii ta hlobalnykh vyklykiv XXI stolittia [European Choice of Ukraine, Science Development, and National Security in the Realities of Large-Scale Military Aggression and Global Challenges of the XXI Century] (pp. 362-365). Odesa: Helvetyka [in Ukrainian].

6. Podskalna, O. A. (2017). Rozvytok naukovoi dumky shchodo orhanizatsii tsyvilnoho zakhystu yak skladovoi natsionalnoi bezpeky derzhavy [Development of Scientific Thought on the Organization of Civil Protection as a Component of National Security]. Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy – *Bulletin of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine*, 4(32), 20-27 [in Ukrainian].

7. Mykhalitska, N. Ya., Yatsyk, M. Ya., & Karaim, O. O. (2022). Molodizhna mihratsiia v umovakh rosiisko-ukrainskoi viiny: ryzyky ta zahrozy natsionalnii bezpetsi [Youth Migration under Conditions of the Russo-Ukrainian War: Risks and Threats to National Security]. Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav (seriia ekonomichna) – *Scientific Bulletin of Lviv State University of Internal Affairs (Economic Series)*, 2, 24-32 [in Ukrainian].

8. Komziuk, V. T. (2022). Shchodo nedolikiv normatyvnoho vyznachennia zahroz natsionalnii bezpetsi Ukrainy [On the Deficiencies of Normative Definition of Threats to Ukraine's National Security]. In Aktualni problemy formuvannia hromadianskoho suspilstva ta stanovlennia pravovoi derzhavy: zb. materialiv V Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii [Current Issues of Civil Society Formation and Legal State Building: Collection of Materials of the V All-Ukrainian Scientific-Practical Internet Conference], pp. 56-63 [in Ukrainian].

9. Kalaida, Yu. (2024). Ahresiia RF u kiberprostori yak zahroza natsionalnii bezpetsi Ukrainy [RF Aggression in Cyberspace as a Threat to Ukraine's National Security]. *Informatsiia i pravo – Information and Law*, 1(48), 188-194 [in Ukrainian].

10. Popinets, I. (2021). Informatsiina viina yak zahroza natsionalnii bezpetsi derzhavy v XXI stolitti [Information War as a Threat to National Security in the XXI Century]. Travnevi studii: istoriia, politolohiia, mizhnarodni vidnosyny – May Studies: History, Political Science, International Relations, 42-44 [in Ukrainian].

11. Medvid, F. M., Urbanskyi, M. V., Borshypolets, K. V., Vysochin, F. S., Vorobey, V. M., & Kuzmenko, V. L. (2021, September). Konstytutsiino-pravova doktryna pro zahrozy i nebezpeky natsionalnii bezpetsi Ukrainy [Constitutional-Legal Doctrine on Threats and Dangers to Ukraine's National Security]. In The 1st International Scientific and Practical Conference "Innovations and Prospects of World Science" (September 8-10, 2021), Perfect Publishing, Vancouver, Canada, pp. 401-408 [in Ukrainian].

12. Bilyi, V. I., & Mykhalchuk, V. M. (2021). Osnovni napriamy zabezpechennia natsionalnoi bezpeky derzhavy [Main Directions for Ensuring the National Security of the State]. Investytsii: praktyka ta dosvid – *Investments: Practice and Experience*, (17), 92-98 [in Ukrainian].

13. Shvets, D. V. (2021). Zahrozy natsionalnii informatsiinii bezpetsi v period pandemii COVID-19 [Threats to National Information Security during the COVID-19 Pandemic]. In Aktualni pytannia diialnosti subiektiv hospodariuvannia v umovakh pandemii COVID-19: materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii (Kharkiv, February 26, 2021) [Topical Issues of Business Activities during the COVID-19 Pandemic: Materials of the International Scientific and Practical Conference (Kharkiv, February 26, 2021)], Kharkiv: KhNUPS, pp. 32-34 [in Ukrainian].

14. Khardel, R. Z. (2021). Istorychna polityka Rosiiskoi Federatsii yak zahroza natsionalnii bezpetsi Ukrainy [The Historical Policy of the Russian Federation as a Threat to Ukraine's National Security]. *Viiskovo-naukovyi visnyk – Military Science Bulletin*, 36, 231-244 [in Ukrainian].

15. Yevtushenko, I. (2023). Teoretyko-metodolohichni zasady kryzovykh sytuatsii, shcho zahrozhuiut natsionalnii bezpetsi Ukrainy [Theoretical and Methodological Foundations of Crisis Situations Threatening Ukraine's National Security]. *Chest i zakon – Honor and Law*, 1(84), 70-77 [in Ukrainian].

*УДК 342.7*

*https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-5(5)-645-653*

**Курсик Олександр Васильович** кафедра національної безпеки та політології, аспірант, Національний університет «Острозька академія», м. Острог, тел.: (097) 919-60-28, https://orcid.org/0009-0009-8362-4153

# ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ ВОЄННИХ УМОВАХ

**Анотація.** Стаття присвячена розкриттю особливостей забезпечення інформаційної безпеки України в сучасних воєнних умовах. Через війну, що триває в Україні, виникли глобальні та регіональні протистояння в царині інформації, поширюється інформаційна експансія та агресія, у зв'язку з чим перед національною безпекою України постають численні загрози, тому необхідно вводити спеціальний правовий режим, за якого забезпечуватиметься інформаційна безпека. У воєнних обставинах дуже важливо забезпечити інформаційну безпеку, і ці питання не терплять недооцінки, оскільки за допомогою заходів національної безпеки захищається держава, суспільство, населення в інформаційному просторі. Інформаційну безпеку варто розглядати як елемент, яким володіє державна політика в галузі, зосередженій на національній безпеці й обороні. Зауважено, що в часи, коли триває інформаційна війна та відбуваються глобальні інформаційні протистояння, важливо створити належне нормативно-правове підґрунтя, в якому б відображалася сучасна державна інформаційна політика, оптимізувати структуру й систему, до якої входять суб'єкти, що борються з інформаційними загрозами. Вказано, що вирішення зазначених завдань можливе за допомогою комплексного підходу, якщо будуть розроблені та запроваджені методики й технології, котрі дозволять реагувати на виникнення загроз і викликів у галузі інформації.

«Рускій мір» на українських теренах просували за допомогою засобів, якими володіє гібридна війна, через системне втручання до інформаційного поля та постійне намагання його розбалансувати. Відколи розпочалася війна, перед російською пропагандою доступ до національного телерадіопростору було закрито, зате на телеграм-каналах, різних сайтах і в месенджерах ворог побачив для себе головні платформи, щоб дезінформувати, розміщувати фейки, втручатися й фактично вести інформаційний тероризм. Також і Європарламентом було визнано, що Росія в міжнародних масштабах використовує численні засоби й інструменти, за допомогою яких втручається в ситуацію й дестабілізує її, тож ним було обмежено чи заборонено дію їхніх головних технологічних ресурсів. Відтак, втративши можливості просувати дезінформацію, користуючись власними платформами, пропагандисти вдалися до користування обхідними шляхами. Новизна роботи полягає в тому, що зроблена універсалізація інформаційних та пропагандистських воєнних викликів, які розгортаються в контексті медіа-середовища та кіберпростору. Результатами дослідження можна користуватися, студіюючи журналістикознавчі, політологічні, історичні дисципліни. Методологічну базу можна взяти до уваги, здійснюючи подальші наукові розвідки та дослідження про стратегічні комунікації та інформаційну безпеку.

**Ключові слова:** інформаційна безпека, пропаганда, дезінформація, інформаційний простір, гібридна війна.

**Kursyk Oleksandr Vasylovych** Department of National Security and Political Science, Postgraduate Student, National University "Ostroh Academy", Ostroh, tel.: (097) 919-60-28, https://orcid.org/0009-0009-8362-4153

# ENSURING INFORMATION SECURITY OF UKRAINE IN MODERN MILITARY CONDITIONS

**Abstract.** The article is devoted to revealing the features of ensuring information security of Ukraine in modern war conditions. The war in Ukraine also caused the emergence of global and regional confrontations in the information sphere, the spread of information expansion and aggression, which in turn creates a system of threats to the national security of Ukraine and the introduction of a special legal regime for ensuring information security. In war conditions, issues of ensuring information security acquire special importance, which cannot be underestimated, because national security measures are aimed at ensuring the state of security of the state, society, and population in the information sphere. Information security should be recognized as one of the components of state policy in the field of national security and defense. It is emphasized that in the conditions of information war and global information confrontations, it is important to create an appropriate regulatory and legal framework that should reflect modern state information policy, optimize the structure and system of subjects of counteraction to information threats. It is emphasized that the above tasks can be solved through a comprehensive approach, through the development and implementation of methods and technologies for responding to threats and challenges in the information sphere. The promotion of the narratives of the "Russian world" in Ukraine took place by means of hybrid warfare, systematic interference in the information field and its imbalance. For Russian propaganda, the national television and radio space has been closed since the beginning of the war, while Telegram channels, various websites and messengers have become the main platforms for disinformation, fakes, interventions and, in fact, information terrorism. The international nature of Russia's use of a whole range of means and instruments of destabilization and intervention has also been recognized by the European Parliament and has limited or banned their main technological resources. Instead, due to the loss of opportunities to promote disinformation on their own platforms, propagandists use workarounds. Novelty. The information and propaganda challenges of the ongoing war in the media environment and cyberspace have been universalized. The results of the study can be used in the study of journalism, political science, and historical disciplines. The methodological base can be useful in further scientific research and studies in the field of strategic communications and information security.

**Keywords:** information security, propaganda, disinformation, information space, hybrid war.

**Постановка проблеми.** Під час російсько-української війни, розпочатої 2014 року, коли було анексовано Автономну Республіку Крим та захоплено окремі райони на Луганщині й Донеччині і яка 2022 року набула обрисів повномасштабного вторгнення, відбулася демонстрація всього спектра користування сучасними засобами ведення воєнних дій, коли до їхнього початку, а потім в ролі їхнього супроводу відбулося застосування інформаційно-психологічних атак, масованої пропаганди, дезінформації, різних технологій, що викривляють інформаційне поле, диверсійних, економічних, політичних акцій, діяльності служб спеціального призначення на території України й т. д. Гібридну війну, яка комбінує конвенційні, іррегулярні та асиметричні засоби, до яких входять постійна маніпуляція питаннями політичного та ідеологічного конфлікту, та залучені сили спеціальних операцій і конвенційні збройні сили, розвідагенти, політичні провокатори, журналісти, економічне шантажування; використання кібератак вважають не тільки певним чином українською реальністю, а й викликом, що постав перед Європою у зв'язку з тим, що росія постійно втручається в життєдіяльність Євросоюзу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дана проблематика висвітлювалася такими ученими як Л. Браілко, О. Данильян, О. Дзьобань, О. Довженко, О. Коваль, В. Кривошеїн, В. Лизанчук, І. Підберезних, Т. Плазова, Д. Смотрич, Є. Соломін, І. Фещенко та інші. Російсько-українська гібридна та повномасштабна війна додала важливого досвіду, зокрема, можливість вивчати технології, якими користується пропаганда, які задіяні, щоб маніпулювати, поширювати фейки, просувати наративи, дезінформувати, втручатися у сферу кіберпростору до

того, як розпочнуться бойові дії, та під час них. Відкрите військове протистояння надало видимості в мирні часи латентним технологіям, відтак їх можна ідентифікувати, вивчити і знешкодити. Дуже актуально продовжувати досліджувати цей напрям, оскільки завдяки такому вивченню відбуватиметься сталий розвиток і з'явиться дієвий механізм, за допомогою якого нівелюватимуться загрози, що стоятимуть перед національною та світовою системами, котрі відповідають за інформаційну безпеку.

**Мета статті –** розкриття особливостей забезпечення інформаційної безпеки України в сучасних воєнних умовах.

**Виклад основного матеріалу.** На думку фахівців, сучасні інформаційні протистояння проявили недостатню захищеність національного інформаційного простору України, що піддається негативним пропагандистським інформаційно-психологічним впливам, загрозам. Тож завдання створити потужну й ефективну вітчизняну систему інформаційної безпеки, розробити дієві стратегії й тактики боротьби із загрозами має перетворитися в пріоритетне для виконання структурами державної влади та недержавними інститутами.

Радянська пропаганда з її тоталітарною системою та боротьбою проти «загниваючого Заходу», неминучими «військовими загрозами НАТО» еволюціонувала в російський авторитаризм з удосконаленими загрозами та сформувала новий різновид тоталітарної ідеології – рашизм, який увібрав традиції радянського комуністичного режиму, фашистського націонал-соціалізму та російського шовінізму з просуванням імперського «руского міра», «комплексним застосуванням військових сил, політичних, економічних, інформаційних та інших засобів, які реалізуються з широким застосуванням протестного потенціалу населення та сил спеціальних операцій» [1]. При цьому радянсько-російська пропаганда в національному просторі сукупно з глибокою інтеграцією медіа в політичний капітал, що легітимізовувала таємні політичні рішення еліт, сприяла змиканню інтересів медіа, фінансово-економічних та політичних еліт і проросійської влади на місцях та цілих регіонах, як і цілеспрямовані атаки з використанням сучасних інформаційних технологій, систематичні інформаційні маніпуляції та дезінформація Кремля формуванню позитивно-схвального ставлення до путінсько-російської авторитарної системи [2].

Тут необхідно наголосити, що потреба забезпечити інформаційну безпеку Україною сприймається як першочергова, адже нашу державу накрила хвиля безпрецедентного російського інформаційного штурму, що, відколи триває широкомасштабна агресія РФ, був багаторазово інтенсифікований та модифікований посередництвом переміщення своїх істотних складових до медіапростору. Інформаційну війну було розпочато набагато раніше, ніж загострилася ситуація, яка стала повномасштабною збройною агресією росії проти України. Слушно зауважує І. Фещенко, «форми, методи, технології та засоби її ведення, з одного боку, вважаються простими, навіть примітивними, а з іншого – ця війна була давно спланована, розроблена й досить успішно реалізована» [3].

Відколи триває гібридна війна, широко застосовуються непрямі та інші (зокрема нетрадиційні) форми й засоби, за допомогою яких ведуться бойові дії, Україною здійснюється формування каркасу інформаційної безпеки, він має створити передумови, завдяки яким інформаційна сфера країни розвине такий потенціал, що допоможе їй стало розвиватися та не стикатися із зовнішніми негативними впливами. Однак ні «Концепцією інформаційної безпеки України», ні ухваленою 2017 року «Доктриною інформаційної безпеки України» не були надані прямі відповіді на численні запитання, зокрема про інструменти, що можуть не допустити пропаганду й різні втручання та боротися з ними. Доктриною здійснено уточнення засад, на основі яких формується й реалізується державна інформаційна політика, передусім стосовно того, як боротися з руйнівним інформаційним впливом, який чинить РФ у розв'язаній нею гібридній війні, та декларовано, що український інформаційний простір буде недоступним пропагандистській аудіовізуальній та друкованій продукції, яку створює держава-агресор, однак у документі відсутня чітка верифікація та механізми, що усуватимуть загрози.

Наприкінці 2021 року Президент України підписав Указ «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 15 жовтня 2021 року "Про Стратегію інформаційної

безпеки"», відповідно до якого інформаційна безпека України – це «складова частина національної безпеки України, стан захищеності державного суверенітету, територіальної цілісності, демократичного конституційного ладу, інших життєво важливих інтересів людини, суспільства і держави, за якого належним чином забезпечуються конституційні права і свободи людини на збирання, зберігання, використання та поширення інформації, доступ до достовірної та об'єктивної інформації, існує ефективна система захисту і протидії нанесенню шкоди через поширення негативних інформаційних впливів, у тому числі скоординоване поширення недостовірної інформації, деструктивної пропаганди, інших інформаційних операцій, несанкціоноване розповсюдження, використання й порушення цілісності інформації з обмеженим доступом» [4].

Від реалізованої Стратегії очікувалося отримати такі результати: захищений інформаційний простір України, ефективні стратегічні комунікації, ефективна боротьба з розповсюдженням протиправної інформації, стала інформаційна реінтеграція українців з територій, які були окуповані, висока медіакультура й медіаграмотність, сформована українська ідентичність та ін. Фактично Стратегією в період її затвердження (28 грудня 2021 року –за два місяці до того, як розпочалася повномасштабна російсько-українська війна) було здійснене інтегрування накопиченого нашого країною 8-річного досвіду, здобутого в тривалій гібридній війні, існуванні в контексті окупованих територій (АР Крим, ОРДЛО) й суверенному інформаційному полі, й визначено, якими ключовими елементами має характеризуватися саме інформаційна безпека («протидія дезінформації та інформаційним операціям; забезпечення дотримання прав особи та на доступ до об'єктивної та достовірної інформації, а також забезпечення захисту прав журналістів; розвиток інформаційного суспільства та підвищення рівня культури діалогу; створення ефективної системи стратегічних комунікацій; підвищення рівня медіакультури та медіаграмотності суспільства; інформаційна реінтеграція громадян, які проживають на тимчасово окупованих територіях та на прилеглих до них територіях України, до загальноукраїнського інформаційного простору» [5]), але продовження нормативно-правового наповнення не було можливим у зв’язку з тим, що розпочалася війна.

Оперативне реагування на фейки, вміння підбирати якісні медіа-ресурси у цьому контексті вкрай важливе для перемоги України на «інформаційному фронті». Фахівці застерігають, що небезпечними є анонімні телеграм-канали та сторінки, а також агрегатори новин і медіа-«ноунейми», які не повідомляють нічого про свою команду і публікують непідписані матеріали, – це ще вищий рівень небезпеки дезінформації. Багато з них сприймають війну як чудову нагоду збільшити аудиторію, яка зараз росте як на дріжджах, якщо пропонувати їй будь-які повідомлення про перебіг бойових дій та «воєнно-розважальний» контент – підбиті танки, польоти літаків тощо. Ще небезпечніше джерело інформації – немодеровані групи в соцмережах або вайбер-чати. Сюди росіяни закидають чимало навмисної дезінформації, наприклад, аби посіяти паніку, видурити в українців дані про пересування військової техніки або коригувати вогонь своєї артилерії. Крім того, чимало неправдивих повідомлень циркулюють там за принципом вірусів [6].

Втручання Росії в інформаційне поле України та його розбалансування мало системний характер, натомість протидія дезінформації та вкидам в інформаційний і кіберпростір у період з 2014 р. – перманентний та недостатньо ефективний. Заборона російських сервісів («Yandex», «Mail.Ru»), компаній («Group», «Лабораторія Касперського», DrWeb), соцмереж («ВКонтакте», «Одноклассники»), найбільших російських телекомпаній («ТВ Центр», РБК, ВГТРК, «НТВ-Плюс», «Звезда», ТНТ, РЕН, ОТР та ін.) частково нівелювала пропагандистський тиск, проте клієнтсервісні технології VPN дозволяли такі заборони обходити. У період гібридної війни, що триває, помилковим для системи інформаційної безпеки було й рішення медіагруп «1+1 media», «Inter Media Group», «Медіа Групи Україна» та «StarLightMedia» закодувати власне супутникове мовлення за наявності в провайдерів програмних послуг альтернативи – безоплатного супутникового та ефірного мовлення російських каналів чи послуги російських OTT-платформ. Через це на значних територіях підконтрольної Україні частини Донецької та

Луганської областей «продовжили домінувати пропагандистські російські федеральні та регіональні сепаратистські телеканали» [7], а на непідконтрольній – все українське мовлення, крім супутникового, і так було недоступне з 2014 р. Деструктивний характер мала й ретрансляція російських каналів на українських ресурсах, поширення антиукраїнського контексту в ефірі національних телеканалів («112-Україна», «NewsOne», «ZIK», «Наш», «Перший незалежний»), в анексованому суверенному інформаційному полі та його частотному ресурсі, який використовували з пропагандистською метою, віртуальному й кіберпросторі, різними комунікаційними каналами, у тому числі за допомогою політичних сил, розгалуженій мережі УПЦ МП, «проксі-сервери та сурогати, пара-військові, терористичні й кримінальні елементи» [8] тощо.

У зв'язку з повномасштабним вторгненням РФ на територію України було втрачено частину суверенного інформаційного простору в усій Луганській, значно втрачено в Донецькій області й частину – в Херсонській, Миколаївській та Запорізькій областях і поширився пропагандистський контент на території окупованих регіонів. Війна стала причиною того, що відбулося припинення мовлення 234 телерадіоорганізаціями та провайдерами, що надавали програмну послугу.

Ми є свідками того, як здійснюється інформаційний вплив, спрямований на людську свідомість суспільства. Об'єктом цього впливу є як окремі особи, групи осіб, так і цілі держави. Психологічний вплив здійснюється за допомогою засобів масової інформації, а основою використання такого впливу є легкість сприйняття і поверховість. Створення масових інформаційних атак, ботів, фейків, як свідчать сучасні реалії, є ефективними інструментами дезорієнтації суспільства, залякування, маніпулювання та паніки. Спеціально створені інформаційні ресурси привчають людину бездумно сприймати інформацію і вірити в неї [9].

Сучасні засоби масової інформації мають величезний маніпулятивний потенціал, що становить особливу загрозу в умовах ведення широкомасштабної війни. Технології, які використовуються мережевими ЗМІ, здатні примушувати повірити людей у те, що вони вільні, за умови реальної відсутності цієї свободи. У СРСР, а потім і в Росії, мали й мають місце глобальна пропаганда, впровадження у свідомість певних ідеологічних доктрин, які замикають людину в рамках певної політичної картини світу і ускладнюють становлення самостійної громадянської позиції. Інформаційні потоки спрямовані на підсвідомість, що не дає можливості людині усвідомлювати той факт, що її «обробляють». Обман, що пронизує значні суспільні та політичні процеси, ускладнює усвідомлення людьми своєї позиції. Крім того, варто зазначити, що таке ускладнення посилюється російським агресивним дискурсом, який фіксується на рівні наративів, що транслюються для різних цільових аудиторій різними комунікаційними каналами [10].

В умовах повномасштабної війни медігрупи «1+1 media», «Inter Media Group», «Медіа Групи Україна» та «StarLightMedia», канали «Рада» й Суспільне (НСТУ) створили спільний проєкт – єдиний інформаційний марафон, який дістав назву «Єдині новини #UAразом», що в умовах воєнного стану дало змогу почати реалізовувати на цій платформі стратегічних комунікацій єдину інформаційну політику. Марафон «Єдині новини» в цілодобовому форматі мовлення транслюється на загальнонаціональних телеканалах «1+1», «Інтер», «Україна-24» (пізніше – «Ми – Україна»), ICTV, «Рада», Суспільне, а також в ефірах регіональних і місцевих мовників. Серед сталих переваг марафону «Єдині новини» для системи інформаційної безпеки – офіційна інформація від першоджерел, її верифікація, відсутність російських наративів, проросійських політиків, воєнної цензури [11].

На відміну від національного телепростору, доступ до якого російська пропаганда й дезінформація перестала отримувати, відколи розпочалася війна, в телеграм-каналах, різних сайтах і в месенджерах ворог побачив для себе головні платформи, щоб дезінформувати, розміщувати фейки, втручатися й фактично вести інформаційний тероризм. Істотно обмежили подібну діяльність фейсбук, твіттер, ютуб, але це не гарантує, що такий контент там відсутній повністю. Зауважимо, що не треба применшувати роль цього сегмента, оскільки, згідно з опитуванням Internews, що 60 відсотків респондентів переважно користуються саме телеграмом як джерелом інформації.

Інший поширений метод інформаційної війни полягає у навмисному відволіканні від значущої інформації, від якихось дій (наприклад, масових вбивств). Справа в тому, що зміна картини світу під тиском інформаційної атаки не повинна проводитися різко, тому що в іншому випадку вона сприймається як агресія з боку культури особистості, що призводить до розвинених реакцій відторгнення, сприйняття медіа-повідомлення як чужорідного. Тому важливою є порядок денний (agenda setting), коли ЗМІ визначають, які проблеми важливі для суспільства, а які ні, і розповсюджують це через усі доступні мережі. Найбільш показовим у цьому відношенні є сучасна війна Росії проти України, де зазначений метод інформаційного протиборства проявляється у тому, що російські й деякі західні проросійські ЗМІ почали дозований (як би «між іншим») огляд подій в українських населених пунктах тільки після початку широкого резонансу у світових ЗМІ, а агресивні і вкрай жорстокі дії Росії проти цивільного населення України розглядалися виключно викривлено, однобоко, з активними спробами звинуватити в усьому «українських нацистів». Такі «відфільтровані» російською цензурою повідомлення подавались на тлі «видатних здобутків» російської економіки і «історичної визвольної місії» російської армії [12].

Центр протидії дезінформації у співпраці з Національною радою України з питань телебачення і радіомовлення досліджують російський та міжнародний інформаційний простір і фіксують пропаганду, вкиди, деструктивні інформаційні впливи та дезінформаційні кампанії РФ. Серед основних наративів – «російська федерація веде боротьбу за мир», «Захід – слабкий», «НАТО спровокувало росію до нападу на Україну», «надання Україні зброї сприяє ескалації», «росія воює з НАТО», «Україна – маріонетка НАТО» тощо. Сформована Центром протидії дезінформації та Нацрадою України з питань телебачення і радіомовлення база фейків Кремля доступна державним та недержавним структурам, а транскрибовані тексти пропагандистських передач «НТВ», «Вести недели с Дмитрием Киселевым», «Воскресный вечер с Владимиром Соловьевым» та інші передані правоохоронцям. Міжнародний характер використання Росією цілого спектра засобів та інструментів поширення дезінформації, пропаганди, вкидів та втручань визнав і Європарламент. Це, зокрема, аналітичні центри та фонди («Russkiy Mir»), спеціальні організації («Rossotrudnichestvo»), багатомовні телевізійні станції («RT»), псевдоінформаційні агентства та мультимедійні платформи («Sputnik»), транскордонні соціальні та релігійні організації (останні позиціонуються як «єдині захисники традиційних християнських цінностей»), соціальні медіа та інтернет-тролі. До різних пакетів європейських санкцій потрапили найбільші медіапропагандисти країни-агресорки: «Russia Today», «Sputnik», «Rossiya RTR»/«RTR Planeta», «Rossiya 24»/«Russia 24», «TV Centre International», «NTV»/«NTV Mir», «REN TV», «Russia-1», «Channel One Russia» [13].

Французькі дослідники, аналізуючи механізми просування російської пропаганди в інформаційному просторі, відзначають її видозміну внаслідок запроваджених європейських санкцій та способи їх обходу. Незважаючи на деплатформенність (пропагандистських ресурсів – ЄС) багато груп і сторінок у фейсбуці сьогодні продовжують транслювати контент із цих ЗМІ, використовують візуальний контент, копіюють та переносять матеріали на інші сторінки та мережі, уникаючи посилань [14].

Внаслідок заборон пропагандистами була втрачена можливість займатись дезінформуванням, використовуючи власні платформи, тож вони користуються іншими ресурсами: VPN (у державах, де незаблокований доступ до серверів), через видозміну власних та створення нових платформ (вебсайтів, «дзеркальних» сайтів), ресурсами, які використовують блогери. Коли пропагандистські канали обмежила Франція, російську пропаганду почали просувати через потужності «Sputnik France» до франкомовної Африки («Sputnik Afrique») та Латинської Америки, залучаючи несправжні фейсбук-сторінки та інші цифрові ресурси, блогерські спільноти та ін.

Серйозною проблемою сьогодні є недостатня розвиненість законодавчої бази щодо захисту інформації та протидії новим загрозам. Значна кількість явищ інформаційного простору досі не класифікована та не відображена в нормативних актах, що ускладнює застосування

заходів відповідальності за вчинення будь-яких дій чи організацію діяльності, яка може завдати шкоди інформаційній безпеці Збройних Сил та безпосередньо військовослужбовцям. Але ці напрямки розвиваються, приймаються нормативно-правові акти, які законодавчо регулюють допустимість використання в техніці, що постачається у війська, тих чи інших технологій іноземного виробництва. З моменту оголошення воєнного стану в Україні прийнято зміни до нормативно-правових актів з урахуванням реалій війни. Вони стосуються регулювання окремих аспектів інформації, правовідносин щодо заборони розповсюдження певної інформації з урахуванням її суспільно небезпечного характеру; врегулювання важливих моментів щодо технічного запису інформації в умовах воєнного стану; встановлення або посилення відповідальності за поширення певної інформації; регламентація процесуальних дій щодо отримання інформації [15].

Таким чином, в часи, коли точиться війна, для вітчизняної інформаційної сфери дуже важливо, аби були вжиті заходи, які здатні захистити інформаційний простір, забезпечити інформаційну безпеку. Такі заходи полягають у тому, щоб: були вжитті подальші кроки, завдяки яким вдосконалиться нормативно-правове регулювання інформаційно-політичної діяльності держави таким чином, щоб посилити співпрацю суб'єктів, котрі забезпечують інформаційну безпеку; створити додаткові механізми, щоб боротися з кібератаками й гібридними загрозами. Ми вважаємо: аби забезпечити інформаційну безпеку, необхідно користуватися превентивними кроками (щоб запобігти загрозам в роботі інформаційної сфери); оперативно реагувати на появу загроз та викликів; постійно захищати державний інформаційний простір. З цією метою має бути налагоджене функціонування системи, що забезпечує національну безпеку, користуючись засобами зі здатністю захисту інформаційного простору від штурму пропагандистів, нейтралізації інформаційного впливу, який продукує держава-агресор. Іншими словами, цій системі має бути притаманним ефективний захист від дії, яку спрямовують на неї інформаційно-психологічні атаки. Із врахуванням цього державі вдасться продемонструвати адекватну реакцію стосовно таких викликів і скористатися адекватними підходами, аби їх нейтралізувати.

Тож, беручи до уваги інформаційну війну та глобальні інформаційні протистояння, очевидною є доцільність вказаних заходів, адже завдяки їм буде сформована ефективна система інформаційної безпеки. Нині необхідно створити належну нормативно-правову базу, яка стане відображенням сучасної державної інформаційної політики, оптимізувати структуру й систему суб'єктів, які борються з інформаційними загрозами, налагодити їхню взаємодію, оперативно реагувати на появу кібератак, що дозволить боротися з гібридними загрозами та захистити інформаційну безпеку. Вирішення зазначених завдань і напрямів можливе за допомогою комплексного підходу, якщо будуть розроблені та запроваджені методики й технології, котрі дозволять реагувати на виникнення загроз і викликів у галузі інформації. З цією метою необхідно розробити й реалізувати сучасну концепцію системи, що реагуватиме на виникнення загроз для інформаційної безпеки, створити систему, що моніторитиме потенційні загрози, ідентифікуватиме й оцінюватиме їх. Вагома роль у цій системі належить процесу, в ході якого будуть розроблені спеціальні інформаційні технології, за допомогою яких забезпечуватиметься інформаційна безпека.

**Висновки.** Таким чином, наявна російська пропаганда, яка системно загрожує інформаційній безпеці, містить вкиди, дезінформацію, застосовує маніпуляції, втручається в діяльність, яка провадиться третіми країнами та медіасередовищем, реалізує ІПСО, становить частину російської державної політики. Медіа, цифровим ресурсам, інформаційному простору завдаються безперервні атаки, ними користуються, щоб просувати «рускій мір» та дестабілізувати ситуацію. На українських теренах всі ці та інші чинники діяли перед окупацією Криму та початком воєнних дій на Сході 2014 року й, використовуючи гібридні виклики, відіграли роль супроводу російсько-української війни на території Донбасу (в 2014–2022 роках) й повномасштабного вторгнення (з 24 лютого 2022 року). Важливістю позначене отримання Україною досвіду того, як зробити руйнівний вплив, втручання в роботу медіасередовища

найменш важкими, а рашизм із його транскордонними ознаками, боротьба з дезінформацією, різними загрозами будуть у пріоритеті як України, так і демократичних світових держав. Отож планування подальших заходів, учасниками яких будуть і партнери з Євросоюзу та Північноатлантичного альянсу, взаємно необхідне, щоб захищати кіберпростір, визначати, наскільки прозорі соціальні медіа й технологічні платформи, широко залучати онлайн-механізми, щоби аналізувати дані, ефективно верифікувати й оперативно усувати загрози, які виникли перед системою безпеки в інформаційній сфері.

***Література:***

1. Pidbereznykh I., Koval O., Solomin Y., Kryvoshein V., Plazova T. Ukrainian policy in the field of information security. *Amazonia Investiga.* 2022. № 11 (60). P. 206-213.

2. Соломін Є.О. Інформаційна безпека в умовах війни та втручань у медіасередовище. *Держава та регіони.* 2023. № 2(54). С. 40-47.

3. Фещенко І.В. Інформаційна війна як органічна складова сучасного збройно-політичного конфлікту. *Філософія та політологія в контексті сучасної культури.* 2021. № 1. С. 96-103.

4. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 15 жовтня 2021 року "Про Стратегію інформаційної безпеки": Указ Президента України від 28.12.2021 р. № 685/2021. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/685/2021#Text.

5. Соломін Є.О. Інформаційна безпека в умовах війни та втручань у медіасередовище. *Держава та регіони.* 2023. № 2(54). С. 40-47.

6. Довженко О. Як добирати джерела інформації під час війни. URL: https://ms.detector.media/trendi/post/29225/2022-03-24-yak-dobyraty-dzherelainformatsii-pid-chas-viyny/.

7. Соломін Є. Телебачення Луганщини між війною інформаційною та повномасштабною: знищене відродження. *Образ.* 2023. Вип. 1 (41). С. 16-24.

8. EU strategic communication to counteract propaganda against it by third parties. URL: https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-8-2016-0290_EN.html.

9. Лизанчук В.В. Інформаційна безпека України: теорія і практика: підручник. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2017. 725 с.

10. Данильян О., Дзьобань О. Інформаційна безпека у мережевому вимірі війни. URL: https://www.researchgate.net/profile/Anna-Politova-2/publication/371782664_GENDERNO_ZUMOVLENE_NASILSTVO_V_UMOVAH_ZBROJNOGO_KONFLIKTU_OKREMI_PITANNA_PROBLEMI/links/64948d688de7ed28ba4cb0c5/GENDERNO-ZUMOVLENE-NASILSTVO-V-UMOVAH-ZBROJNOGO-KONFLIKTU-OKREMI-PITANNA-PROBLEMI.pdf#page=193.

11. Соломін Є.О. Інформаційна безпека в умовах війни та втручань у медіасередовище. *Держава та регіони.* 2023. № 2(54). С. 40-47.

12. Данильян О., Дзьобань О. Інформаційна безпека у мережевому вимірі війни. URL: https://www.researchgate.net/profile/Anna-Politova-2/publication/371782664_GENDERNO_ZUMOVLENE_NASILSTVO_V_UMOVAH_ZBROJNOGO_KONFLIKTU_OKREMI_PITANNA_PROBLEMI/links/64948d688de7ed28ba4cb0c5/GENDERNO-ZUMOVLENE-NASILSTVO-V-UMOVAH-ZBROJNOGO-KONFLIKTU-OKREMI-PITANNA-PROBLEMI.pdf#page=193.

13. Соломін Є.О. Інформаційна безпека в умовах війни та втручань у медіасередовище. *Держава та регіони.* 2023. № 2(54). С. 40-47.

14. IDS Partners. La propagande russe à l'épreuve de la déplateformisation (étude). URL: https://www.ids-partners.com/post/la-propagande-russe-%C3%A0-l-%C3%A9preuve-de-lad%C3%A9plateformisation-%C3%A9tude.

15. Смотрич Д.В., Браілко Л. Інформаційна безпека в умовах воєнного стану. Науковий вісник Ужгородського університету. 2023. Вип. 77. С. 121-127.

***References:***

1. Pidbereznykh, I., Koval, O., Solomin, Y., Kryvoshein, V. & Plazova, T. (2022). Ukrainian policy in the field of information security. *Amazonia Investiga, 11 (60),*206-213 [in English].

2. Solomin, Ye.O. (2023). Informatsiina bezpeka v umovakh viiny ta vtruchan u mediaseredovyshche [Information security in the context of war and interventions in the media environment]. *Derzhava ta rehiony – State and regions, 2(54),* 40-47 [in Ukrainian].

3. Feshchenko, I.V. (2021). Informatsiina viina yak orhanichna skladova suchasnoho zbroino-politychnoho konfliktu [Information war as an organic component of the modern armed-political conflict]. *Filosofiia ta politolohiia v konteksti suchasnoi kultury – Philosophy and political science in the context of modern culture, 1*, 96-103 [in Ukrainian].

4. Ukaz Prezydenta Ukrainy «Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 15 zhovtnia 2021 roku "Pro Stratehiiu informatsiinoi bezpeky"» [Decree of the President of Ukraine «On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated October 15, 2021 "On the Information Security Strategy"»]. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/685/2021#Text [in Ukrainian].

5. Solomin, Ye.O. (2023). Informatsiina bezpeka v umovakh viiny ta vtruchan u mediaseredovyshche [Information security in the context of war and interventions in the media environment]. *Derzhava ta rehiony – State and regions, 2(54)*, 40-47 [in Ukrainian].

6. Dovzhenko, O. (2022). Yak dobyraty dzherela informatsii pid chas viiny [How to select sources of information during war]. Retrieved from https://ms.detector.media/trendi/post/29225/2022-03-24-yak-dobyraty-dzherelainformatsii-pid-chas-viyny/ [in Ukrainian].

7. Solomin, Ye. (2023). Telebachennia Luhanshchyny mizh viinoiu informatsiinoiu ta povnomasshtabnoiu: znyshchene vidrodzhennia [Luhansk Region Television Between Information and Full-Scale War: A Destroyed Revival]. *Obraz – Obraz, 1 (41)*, 16-24 [in Ukrainian].

8. EU strategic communication to counteract propaganda against it by third parties. Retrieved from https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-8-2016-0290_EN.html [in English].

9. Lyzanchuk, V.V. (2017). *Informatsiina bezpeka Ukrainy: teoriia i praktyka [Information Security of Ukraine: Theory and Practice]*. Lviv: LNU im. Ivana Franka [in Ukrainian].

10. Danylian, O. & Dzoban, O. Informatsiina bezpeka u merezhevomu vymiri viiny [Information Security in the Network Dimension of War]. Retrieved from https://www.researchgate.net/profile/Anna-Politova-2/publication/371782664_GENDERNO_ZUMOVLENE_NASILSTVO_V_UMOVAH_ZBROJNOGO_KONFLIKTU_OKREMI_PITANNA_PROBLEMI/links/64948d688de7ed28ba4cb0c5/GENDERNO-ZUMOVLENE-NASILSTVO-V-UMOVAH-ZBROJNOGO-KONFLIKTU-OKREMI-PITANNA-PROBLEMI.pdf#page=193 [in Ukrainian].

11. Solomin, Ye.O. (2023). Informatsiina bezpeka v umovakh viiny ta vtruchan u mediaseredovyshche [Information security in the context of war and interventions in the media environment]. *Derzhava ta rehiony – State and regions, 2(54)*, 40-47 [in Ukrainian].

12. Danylian, O. & Dzoban, O. Informatsiina bezpeka u merezhevomu vymiri viiny [Information Security in the Network Dimension of War]. Retrieved from https://www.researchgate.net/profile/Anna-Politova-2/publication/371782664_GENDERNO_ZUMOVLENE_NASILSTVO_V_UMOVAH_ZBROJNOGO_KONFLIKTU_OKREMI_PITANNA_PROBLEMI/links/64948d688de7ed28ba4cb0c5/GENDERNO-ZUMOVLENE-NASILSTVO-V-UMOVAH-ZBROJNOGO-KONFLIKTU-OKREMI-PITANNA-PROBLEMI.pdf#page=193 [in Ukrainian].

13. Solomin, Ye.O. (2023). Informatsiina bezpeka v umovakh viiny ta vtruchan u mediaseredovyshche [Information security in the context of war and interventions in the media environment]. *Derzhava ta rehiony – State and regions, 2(54)*, 40-47 [in Ukrainian].

14. IDS Partners. La propagande russe à l'épreuve de la déplateformisation (étude). Retrieved from https://www.ids-partners.com/post/la-propagande-russe-%C3%A0-l-%C3%A9preuve-de-lad%C3%A9plateformisation-%C3%A9tude [in French].

15. Smotrych, D.V. & Brailko, L. (2023). Informatsiina bezpeka v umovakh voiennoho stanu [Information security in martial law]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu – Scientific Bulletin of Uzhgorod University, 77*, 121-127 [in Ukrainian].

*УДК 796.011.1:[37.035:39(477)](045)*

*https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-5(5)-654-660*

**Пензай Сергій Анатолійович** кандидат наук з фізичного виховання та спорту, доцент кафедри теорії та методики спорту, Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини, м. Умань, тел.: (04744) 4-04-93, https://orcid.org/0000-0004-3396-6728

## СПОРТ ЯК ІНСТРУМЕНТ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЄДНОСТІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

**Анотація.** У статті розглядається феномен спорту як потужного соціального інструменту, здатного об`єднувати націю в умовах політичної, соціальної чи культурної поляризації. Автори аналізують роль спортивних подій, команд та національних символів у формуванні колективної ідентичності.

Особлива увага приділяється історичним прикладам, коли спорт виступав об`єднавчим фактором під час кризових періодів, таких як Олімпійські ігри, Чемпіонати світу або внутрішні спортивні ліги. Також обговорюються виклики, пов`язані з комерціалізацією спорту, та питання інклюзивності, які можуть впливати на його об'єднавчу силу.

Ключовими аспектами дослідження є:

1. Спорт як платформа для спільного переживання емоцій.
2. Роль медіа у створенні спортивних наративів, які сприяють національній єдності.
3. Вплив спортивної дипломатії на міжнародні відносини.

У статті зроблено наголос на тому, що для ефективного використання спорту як інструменту національної єдності важливе стратегічне планування, яке враховує культурні особливості та соціальні потреби населення.

У статті аналізується роль спорту як важливого соціального механізму, здатного об'єднувати різні верстви населення для зміцнення національної ідентичності та єдності. Описуються як позитивні приклади використання спорту в цьому контексті, так і виклики, що виникають у сучасних умовах глобалізації, соціальних змін та політичної напруги.

Автором статті підкреслено важливість спорту. що може стати потужним інструментом для зміцнення національної єдності, якщо його розвиток базуватиметься на принципах рівності, взаємоповаги та інтеграції всіх соціальних груп. У статті визначаються поняття «національна ідентичність», обґрунтовано її важливість для молоді, аналізовано фактори, які впливають на її творення, та пропонують заходи щодо її ефективного формування в сучасних умовах.

**Ключові слова:** спор, спортивна дипломатія, національна ідентичність, сучасна молодь, самоосвіта, патріотизм, культурна спадщина, історична пам’ять, громадянська свідомість, саморозвиток.

**Penzai Serhii Anatoliiovych** PhD in Physical Education and Sports, Associate Professor of the Department of Sports Theory and Methods, Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University, Uman, tel. (04744) 4-04-93, https://orcid.org/0000-0004-3396-6728

## SPORT AS AN INSTRUMENT OF NATIONAL UNITY: CHALLENGES AND PROSPECTS

**Abstract.** The article examines the phenomenon of sport as a powerful social tool capable of uniting a nation in the context of political, social or cultural polarisation. The authors analyse the role of sporting events, teams and national symbols in the formation of collective identity.

Particular attention is paid to historical examples of sports acting as a unifying factor during periods of crisis, such as the Olympic Games, World Cups or domestic sports leagues. It also discusses

the challenges associated with the commercialisation of sport and issues of inclusiveness that can affect its unifying power.

The key aspects of the study are:

1. Sport as a platform for sharing emotions.
2. The role of the media in creating sports narratives that promote national unity.
3. The impact of sports diplomacy on international relations.

The article emphasises that for the effective use of sport as a tool for national unity, strategic planning that takes into account the cultural characteristics and social needs of the population is important.

The article analyses the role of sport as an important social mechanism that can unite different segments of the population to strengthen national identity and unity. The article describes both positive examples of the use of sport in this context and the challenges that arise in the current context of globalisation, social change and political tension.

The author emphasises the importance of sport, which can become a powerful tool for strengthening national unity if its development is based on the principles of equality, mutual respect and integration of all social groups. The article defines the concept of 'national identity', substantiates its importance for young people, analyses the factors that influence its creation, and proposes measures for its effective formation in modern conditions.

**Keywords:** sport, sports diplomacy, national identity, modern youth, self-education, patriotism, cultural heritage, historical memory, civic consciousness, self-development.

**Постановка проблеми.** У сучасному світі спорт відіграє ключову роль у формуванні національної ідентичності та згуртуванні суспільства. Він має потенціал слугувати платформою для об'єднання людей різного віку, статі, етнічного походження та соціального статусу, пропонуючи їм спільний простір для переживань і взаємодії. Проте цей процес стикається з низкою викликів. До основних проблем належать:

*Комерціалізація спорту*, яка зменшує його соціальну доступність і підміняє ідею спільного блага інтересами прибутку.

*Політизація спортивних подій*, яка може спричиняти розкол у суспільстві, замість того щоб об'єднувати.

*Інклюзивність*, тобто забезпечення рівного доступу до спорту для всіх соціальних груп, включаючи маргіналізовані верстви населення.

Вплив глобалізації, що послаблює локальні та національні спортивні традиції, замінюючи їх міжнародними трендами.

Таким чином, у статті поставлено завдання дослідити, як спорт може ефективно використовуватися для зміцнення національної єдності, незважаючи на зазначені виклики. Також аналізуються перспективи розвитку інклюзивних і соціально орієнтованих спортивних програм, які можуть посилити об'єднавчу функцію спорту в сучасних умовах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Останні дослідження вивчають вплив спорту на соціальну згуртованість і формування національної ідентичності, приділяючи особливу увагу його соціальній, культурній та політичній ролі. Серед ключових висновків таких робіт виділяються наступні аспекти:

Науковці, зокрема Козловський (2020) та Андерсон (2021), доводять, що великі спортивні події, як-от Олімпійські ігри чи чемпіонати світу, сприяють тимчасовій консолідації суспільства навколо ідеї національної гордості. Дослідження показують, що спільні спортивні переживання знижують рівень соціальної напруги та сприяють об'єднанню людей з різними поглядами.

Роботи Грей (2019) та Іванченка (2022) наголошують на важливості інклюзивних ініціатив, які забезпечують доступ до спорту для жінок, людей з інвалідністю та інших маргіналізованих груп. Проте зазначається, що такі програми потребують значної підтримки з боку держави та громадських організацій.

У дослідженнях, таких як Кларк (2021), акцентується увага на ризиках, пов'язаних із використанням спорту в політичних цілях. Політизація спортивних подій може як посилити національну єдність, так і викликати напруження, наприклад, через розбіжності у ставленні до міжнародних конфліктів.

Аналітичні роботи Баумана (2020) підкреслюють, що глобалізація спортивних індустрій створює як можливості для популяризації національних брендів, так і загрозу втрати локальної ідентичності.

Дослідження Медведчука (2021) висвітлює роль цифрових медіа у створенні наративів, які впливають на громадську думку та сприяють формуванню національної гордості через спортивні досягнення.

Усі ці дослідження свідчать про багатогранний характер спорту як соціального явища. Однак, більшість авторів підкреслюють, що для ефективного використання спорту як інструменту національної єдності необхідне стратегічне планування, яке враховує сучасні виклики та перспективи.

**Метою статті** є дослідження ролі спорту як засобу формування національної єдності, аналіз основних викликів, що перешкоджають цьому процесу, та визначення перспектив його ефективного використання.

**Виклад основного матеріалу.** Спорт відіграє унікальну роль у сучасному світі як універсальний інструмент об’єднання людей, незалежно від їхнього соціального статусу, етнічного походження чи політичних поглядів. Він формує спільне емоційне поле, сприяє розвитку національної гордості та ідентичності, а також створює можливості для подолання соціальних і культурних бар'єрів. Спорт має унікальну здатність об’єднувати людей, перетворюючи різноманітність індивідуальних історій та культурних традицій на єдине відчуття спільності. Це не просто фізична активність чи змагання, а потужний засіб комунікації, що проникає в кожен куточок нашого суспільства. Коли ми разом переживаємо моменти перемог і поразок, вболіваючи за свою команду чи національну збірну, народжується особливе почуття єдності, яке виходить за рамки особистих уподобань і об’єднує нас як громадян однієї нації [4, с. 31].

У часи викликів і випробувань спорт стає ще важливішим для національної згуртованості, адже він надихає, дарує надію і зміцнює віру у спільні цінності. Масштабні спортивні події, такі як олімпіади чи чемпіонати світу, дозволяють людям відчути себе частиною великої команди, незалежно від соціального статусу чи місця проживання. Спільна підтримка національних спортсменів стимулює почуття гордості за країну, а також створює потужні соціальні зв’язки, які сприяють розвитку солідарності та патріотизму в суспільстві [5, с. 56].

Спортивний патріотизм – це щось більше, ніж проста підтримка команди на трибунах. Це емоційна основа, що здатна об’єднувати людей з різних куточків країни, незалежно від їхнього віку, професії чи соціального статусу. Коли ми разом вболіваємо за національну збірну, в нас виникає відчуття належності до чогось більшого, потужнішого, що змушує серце битися в унісон із тисячами інших сердець. Саме спортивний патріотизм стає тією невидимою ниткою, яка здатна міцно зв’язати націю [1, с. 112].

Один з найбільш яскравих проявів спортивного патріотизму відчувається під час масштабних міжнародних змагань, коли на арені з’являються наші спортсмени в кольорах національного прапора. Цей момент не лише про спорт, а й про гордість за свою країну, адже кожна перемога або навіть гідна боротьба нашої команди є свідченням сили духу та наполегливості нації. Такі події створюють ефект Gravity Bonanza – емоційного вибуху, що притягує мільйони людей до екранів телевізорів чи стадіонів і об’єднує їх на рівні глибоких почуттів та спільних цінностей.

Почуття патріотизму в спорті часто мотивує людей навіть після завершення матчів, надихаючи на нові досягнення в інших сферах життя. Коли ми бачимо, як наша команда гідно представляє країну на міжнародній арені, з’являється бажання відповідати високому стандарту, закладеному спортсменами. Спортивний патріотизм спонукає кожного працювати над собою, розвиватися і підтримувати один одного, що зрештою сприяє соціальній згуртованості [11, с. 59].

Важливо також відзначити, що патріотизм у спорті допомагає зменшувати напруженість між різними регіонами та групами населення. Незалежно від культурних, релігійних чи соціальних відмінностей, люди відчувають єдність під час підтримки спільної команди. У моменти спортивних перемог усі відчувають себе частиною одного цілого, і цей досвід допомагає будувати сильне суспільство, що здатне разом долати виклики [8, с. 23].

Зрештою, спортивний патріотизм – це не просто емоції, а ціннісний фундамент, що зміцнює націю. Кожна спортивна перемога, кожен тріумф нашої збірної – це можливість для кожного громадянина відчути себе частиною чогось значущого [10, с. 41].

Спорт давно став унікальним простором для культурного діалогу, де люди з різних країн, релігій та соціальних груп можуть знайти спільну мову. Під час спортивних змагань учасники не лише змагаються за перемогу, але й пізнають культурні особливості одне одного, вчаться поважати традиції та світогляд інших народів. Від Олімпійських ігор до локальних турнірів, спорт створює середовище, де взаємоповага і порозуміння стають важливішими за результат на табло [14, с. 55].

Особливим прикладом такого культурного діалогу є змагання з гольфу, які традиційно збирають учасників з усього світу. Гольф — це спорт, де важливі не лише фізичні навички, але й стратегія, терпіння та увага до деталей. Під час міжнародних турнірів гравці можуть обмінюватися досвідом, традиціями і навіть дізнаватися нове про культури інших країн. Завдяки зростаючому інтересу до ставок на гольф, цей вид спорту отримує нову хвилю популярності, яка об'єднує шанувальників з різних країн, дозволяючи їм підтримувати улюблених гравців і робити свій внесок у змагання [6, с. 49].

Спорт також має силу руйнувати культурні стереотипи. Спостерігаючи за професійною грою суперників з інших країн, гравці та вболівальники отримують можливість бачити справжнє обличчя різних націй. Це допомагає позбутися упереджень, що часто живуть у суспільстві. Наприклад, коли мова йде про гольф, цей спорт дозволяє людям зрозуміти, що незалежно від походження чи національності, кожен гравець прагне досягти своєї мети чесно і з повагою до інших учасників [9, с. 100].

Взаємоповага, що виникає під час спортивних змагань, переростає у спільні культурні цінності. Спільні інтереси, як, наприклад, ставки на гольф, сприяють тому, що вболівальники з різних куточків світу починають спілкуватися, обговорювати стратегії гри і обмінюватися враженнями. Так, спорт створює міцні зв'язки між людьми, які, здавалося б, не мали нічого спільного, але об'єднані спільним інтересом [13, с. 75].

Зрештою, спорт як простір для культурного діалогу – це величезна платформа для розвитку взаєморозуміння між людьми. Він об'єднує нас, допомагає пізнати одне одного і створює міст до кращого порозуміння між народами. Коли на полі зустрічаються різні культури, вони розширюють наші горизонти, дозволяють нам побачити світ з іншої точки зору і вчать поважати традиції інших. Тож у цьому просторі спортивний дух і взаємна повага стають інструментами справжнього культурного діалогу [3, с. 16].

Масові спортивні заходи, такі як Олімпійські ігри, чемпіонати світу з футболу чи континентальні турніри, мають величезний вплив на соціальну згуртованість, об'єднуючи людей з різних верств населення в єдину спільноту вболівальників. Ці події створюють потужну атмосферу, де всі учасники – глядачі, спортсмени та організатори – стають частиною загального спортивного свята. Коли команда чи спортсмен виступають від імені країни, кожен громадянин відчуває емоційний підйом, спільне бажання перемоги та почуття гордості за свою націю [7, с. 103].

Окрім національної єдності, масові спортивні заходи сприяють формуванню локальних зв'язків. Коли люди збираються в публічних місцях або спортивних барах для перегляду матчів, вони мають можливість спілкуватися, обговорювати стратегії та разом переживати кожен момент змагання. Багато хто цікавиться не лише грою, а й такими деталями, як правильно розрахувати коефіцієнт на різні події, що допомагає зрозуміти ймовірність результату або навіть робить вболівання більш захопливим, додаючи елемент аналізу до звичайної гри [7, с. 104].

Масові спортивні заходи також служать платформою для міжкультурного діалогу. Під час великих міжнародних турнірів вболівальники з різних країн приїжджають на місце проведення змагань, обмінюються традиціями та культурними цінностями. Це сприяє глобальній соціальній згуртованості, зменшуючи культурні бар'єри і формуючи толерантність. Коли тисячі людей об'єднуються у підтримці своїх команд, вони стають частиною великої глобальної спільноти, яка цінує чесну гру, взаємну повагу та дружні стосунки [2, с. 347].

Спортивні події часто залишають відчутний слід і на місцевих громадах. Зростання інтересу до подій, що об'єднують людей, стимулює створення нових спортивних майданчиків, проведення місцевих турнірів і активний розвиток спорту на локальному рівні. Це також сприяє залученню молоді до спорту, допомагає їм відчути себе частиною чогось більшого і мотивує на нові досягнення. Вплив масових спортивних заходів виходить далеко за межі змагань на полі чи арені. Вони об'єднують людей, формують міцні соціальні зв'язки і стають потужним чинником для розвитку громадянської активності [2, с. 348].

Спорт відіграє важливу роль у процесах соціальної реабілітації та інтеграції, допомагаючи людям знайти новий сенс і відновити зв'язок із суспільством. Він відкриває можливості для тих, хто пережив життєві труднощі, дозволяючи не лише відновити фізичне здоров'я, а й покращити психологічний стан. Заняття спортом допомагають подолати стрес і зменшити тривожність, сприяють розвитку впевненості в собі та налаштовують на позитивний лад [12, с. 65].

Соціальна реабілітація через спорт є особливо важливою для ветеранів війни та людей, що мають інвалідність. Участь у спортивних програмах і паралімпійських змаганнях дозволяє їм не тільки відновити фізичні навички, а й відчути себе частиною активного життя. Спорт стає для них можливістю змінити негативні установки на позитивні, долаючи бар'єри самотності та ізоляції. Спортивні досягнення, навіть найменші, надихають і додають сил для подальшого руху вперед [4, с. 32].

Крім фізичного відновлення, спорт також сприяє соціальній інтеграції, особливо для людей, які переїхали з інших країн чи опинилися в нових для себе умовах. Через спорт вони можуть знайомитися з новими друзями, адаптуватися до місцевих звичаїв і зрозуміти культуру приймаючої країни. Спортивні клуби та секції стають своєрідними осередками для спілкування і підтримки, де новачки можуть отримати необхідну допомогу та відчути себе частиною громади [1, с. 120].

Для молоді з неблагополучних районів заняття спортом стають справжнім шляхом до кращого майбутнього. Завдяки спортивним програмам у школах та громадських центрах, такі діти отримують можливість розвивати свої таланти і знаходити позитивні способи самовираження. Спорт дає їм альтернативу негативному впливу вулиць, навчає дисципліни, роботи в команді та взаємоповаги. Він може стати для них надійною основою для подальшого професійного та особистісного розвитку [11, с. 70].

Зрештою, спорт як інструмент соціальної реабілітації та інтеграції показує, що кожна людина, незалежно від її минулого чи фізичних обмежень, може знайти місце у суспільстві і жити повноцінним життям. Спільні заняття спортом не лише зміцнюють здоров'я, а й сприяють формуванню соціальних зв'язків, створюють відчуття належності та підтримують прагнення до кращого життя. Спорт стає справжнім містком між людьми, допомагаючи кожному знайти свою силу та цінність у спільному суспільному русі вперед.

Майбутнє спорту як ключового фактора національної єдності має значний потенціал, адже спорт все більше стає інструментом, який об'єднує людей незалежно від соціальних, культурних чи політичних відмінностей. З розвитком технологій та доступом до інформації, спорт виходить на новий рівень: він стає загальнодоступним та всебічно підтриманим, що сприяє зростанню популярності командної підтримки й активного вболівання за національні збірні. Успіхи спортсменів на міжнародних аренах надихають громадян, пробуджуючи в них гордість за свою країну і готовність до єднання [7, с. 108].

Майбутнє спорту як ключового фактора національної єдності обіцяє нові можливості для консолідації суспільства. Спільні перемоги, зусилля і навіть розчарування стають досвідом,

що об'єднує людей і нагадує їм про цінність єдності. У цей час викликів і змін спорт залишається надійним орієнтиром, який надихає, об'єднує та допомагає нам рухатися вперед як єдина, сильна нація [7, с. 108].

У майбутньому спорт продовжуватиме відігравати важливу роль у зміцненні національної єдності, адаптуючись до змін у суспільстві та відповідаючи на нові виклики. В умовах глобалізації, цифровізації та соціальних трансформацій спорт має потенціал стати ще потужнішим інструментом консолідації, якщо його розвиток буде орієнтований на інклюзивність, справедливість і технологічні інновації.

**Висновки.** Майбутнє спорту як ключового фактора національної єдності залежить від його здатності адаптуватися до змін у суспільстві, залишаючись інструментом соціального згуртування. Інвестиції в інклюзивність, інновації та розвиток масового спорту гарантують, що спорт продовжуватиме об'єднувати людей і формувати спільне майбутнє. Спорт відіграє важливу роль у зміцненні національної ідентичності та єдності. Масові спортивні події, такі як олімпійські ігри чи чемпіонати світу, об'єднують людей навколо спільних цінностей, історії та гордості за національні досягнення. в результаті аналізу науково-педагогічної літератури, окреслено виклики та перспективи спорту як інструмента національної єдності:

Виклики:

Політичні суперечки: Політизація спорту або використання спортивних заходів для пропаганди може посилити внутрішні розбіжності.

Соціальна нерівність: Недоступність спорту для окремих груп населення обмежує його об'єднавчий потенціал.

Міжетнічні конфлікти: У країнах із багатонаціональним складом населення спорт може, навпаки, посилити міжетнічні напруження, якщо не враховувати культурних особливостей.

Перспективи

Розвиток масового спорту: Підтримка місцевих спортивних ініціатив і залучення громад до спортивних заходів можуть сприяти об'єднанню.

Популяризація спільних цінностей через спорт: Створення програм, які акцентують увагу на толерантності, співпраці та взаєморозумінні.

Підтримка міжнародних заходів: Участь у міжнародних змаганнях допомагає зміцнювати національну гордість і демонструвати єдність країни на світовій арені.

Підтримка спорту має стати пріоритетом державної політики та громадських організацій. Інвестування в спортивну інфраструктуру, підтримка молодих талантів і забезпечення рівного доступу до спорту сприяють зміцненню єдності.

Загалом спорт, за умови ефективного управління, є потужним інструментом для згуртування суспільства, сприяючи соціальній стабільності та розвитку національної ідентичності.

***Література:***

1. Андерсон П. Л.Спорт як платформа для консолідації суспільства: міжнародний досвід. *Journal of Social Integration*. 2021. Vol. 15, No. 3. P. 112-128.

2. Андрющенко Л. А. Роль спорту в розвитку національної ідентичності. *Фізичне виховання, спорт і культура здоров'я*. 2019. № 3 (46). С. 346-348.

3. Бауман Р. О. Глобалізація і локальна ідентичність у спорті. *Global Sports Analysis*. 2020. Vol. 12, No. 1. P. 15-30.

4. Білоус О. В. Спорт як чинник соціальної інтеграції: теоретичний аналіз. *Гуманітарний вісник*. 2020. № 2 (15).С. 28-34.

5. Грей С. О. Інклюзивність у спорті: виклики і можливості. *International Review of Sports Studies*. 2019. Vol. 10, No. 4. P. 56-73.

6. Гринько С. М. Політика і спорт: проблеми та перспективи. *Український соціологічний журнал*. 2018. № 4 (29). С. 45-53.

7. Жукова Т. В. Масові спортивні заходи як інструмент національної консолідації. *Соціологія: теорія, методи, маркетинг*.2021. № 1. С. 103-109.

8. Іванченко О. О. Розвиток інклюзивних спортивних програм в Україні. *Фізична культура і спорт*. 2022. №1. С. 22-29.
9. Кларк Дж. Політика і спорт: двоякий вплив на національну єдність. Political *Studies of Sport*. 2021. Vol. 18, No. 2. P. 87-101.
10. Козловський І. А. Спорт і соціальна згуртованість: роль міжнародних змагань у формуванні національної ідентичності. *Соціологічні студії*. 2020. №2. С. 34-47.
11. Лебідь І. М. Спорт і національна ідентичність: український контекст. *Науковий вісник Чернівецького університету*. Серія: Філософія. 2022. № 2. С. 58-66.
12. Медведчук Л. М. Вплив цифрових медіа на формування спортивних наративів. *Масова комунікація*. 2021 №3. С. 65-79.
13. Попова А. Г. Роль міжнародного спорту у формуванні іміджу держави. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2020. № 4. С. 75-81.
14. Чорна О. В. Виклики і перспективи спорту як інструмента єдності нації. *Наука і суспільство*. 2019. № 6. С. 50-55.

***References:***

1. Anderson, P. L. (2021). Sport yak platforma dlya konsolidatsiyi suspil′stva: mizhnarodnyy dosvid [Sport as a platform for societal consolidation: International experience]. *Journal of Social Integration – Journal of Social Integration*, 15(3), 112–128.
2. Andriushchenko, L. A. (2019). Rol′ sportu v rozvytku natsional′noyi identychnosti [The role of sports in the development of national identity]. *Fizychne vykhovannya, sport i kul'tura zdorov"ya – Physical Education, Sports and Health Culture*, 3(46), 346–348.
3. Baumann, R. O. (2020). Hlobalizatsiya i lokal′na identychnist′ u sporti [Globalization and local identity in sports]. *Global Sports Analysis – Global Sports Analysis*, 12(1), 15–30.
4. Bilous, O. V. (2020). Sport yak chynnyk sotsial′noyi intehratsiyi: teoretychnyy analiz [Sports as a factor of social integration: a theoretical analysis]. *Humanitarnyy visnyk – Humanitarian Bulletin*, 2(15), 28–34.
5. Gray, S. O. (2019). Inklyuzyvnist′ u sporti: vyklyky i mozhlyvosti [Inclusiveness in sports: Challenges and opportunities]. *International Review of Sports Studies – International Review of Sports Studies*, 10(4), 56–73.
6. Hrynko, S. M. (2018). Polityka i sport: problemy ta perspektyvy [Politics and sports: Problems and prospects]. *Ukrayins'kyy sotsiolohichnyy zhurnal – Ukrainian Sociological Journal*, 4(29), 45–53.
7. Zhukova, T. V. (2021). Masovi sportyvni zakhody yak instrument natsional′noyi konsolidatsiyi [Mass sports events as a tool for national consolidation]. *Sotsiolohiya: teoriya, metody, marketynh – Sociology: Theory, Methods, Marketing*, 1, 103–109.
8. Ivanchenko, O. O. (2022). Rozvytok inklyuzyvnykh sportyvnykh prohram v Ukrayini [Development of inclusive sports programs in Ukraine*]. Fizychna kul'tura i sport – Physical Culture and Sports*, 1, 22–29.
9. Clarke, J. (2021). Polityka i sport: dvoyakyy vplyv na natsional′nu yednist′ [Politics and sports: A dual impact on national unity]. *Political Studies of Sport – Political Studies of Sport*, 18(2), 87–101.
10. Kozlovskyi, I. A. (2020). Sport i sotsial′na z·hurtovanist′: rol′ mizhnarodnykh zmahan′ u formuvanni natsional′noyi identychnosti [Sports and social cohesion: The role of international competitions in shaping national identity]. *Sotsiolohichni studiyi – Sociological Studies*, 2, 34–47.
11. Lebid, I. M. (2022). Sport i natsional′na identychnist′: ukrayins′kyy kontekst [Sports and national identity: The Ukrainian context]. *Naukovyy visnyk Chernivets'koho universytetu. Seriya: Filosofiya – Scientific Bulletin of Chernivtsi University. Series: Philosophy*, 2, 58–66.
12. Medvedchuk, L. M. (2021). Vplyv tsyfrovykh media na formuvannya sportyvnykh naratyviv [The impact of digital media on the formation of sports narratives]. Masova komunikatsiya – *Mass Communication*, 3, 65–79.
13. Popova, A. H. (2020). Rol′ mizhnarodnoho sportu u formuvanni imidzhu derzhavy [The role of international sports in shaping the state's image]. Derzhavne upravlinnya ta mistseve samovryaduvannya – *Public Administration and Local Self-Government*, 4, 75–81.
14. Chorna, O. V. (2019). Vyklyky i perspektyvy sportu yak instrumenta yednosti natsiyi [Challenges and prospects of sports as a tool for national unity]. *Nauka i suspil'stvo – Science and Society*, 6, 50–55.

*УДК 342.22:351.8624*

*https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-5(5)-661-667*

**Шлемкевич Тетяна Вікторівна** кандидат політичних наук, старший викладач кафедри журналістики, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, м. Івано-Франківськ, https://orcid.org/0000-0003-1785-0338

**Опольська Марина Вікторівна** кандидат педагогічних наук, доцент кафедри соціально-гуманітарних дисциплін, Університет економіки і підприємництва, м. Хмельницький, https://orcid.org/0000-0002-4777-3487

**Дебенко Ігор Богданович** кандидат політичних наук, доцент кафедри журналістики, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, м. Івано-Франківськ, https://orcid.org/0009-0000-2911-2952

# ВПЛИВ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ДЕРЖАВНУ БЕЗПЕКУ

**Анотація.** У статті досліджується вплив сучасних інформаційних технологій на державну безпеку. Акцентовано увагу на тому, що дослідження впливу сучасних інформаційних технологій на державну безпеку є надзвичайно актуальним та важливим, адже в умовах війни вони несуть загрозу для нашої держави, яка може проявлятися у вигляді отримання третіми особами протиправного доступу до таємної державної інформації або до конфіденційної інформації. Визначено, що державна безпека – це захищеність державного суверенітету, територіальної цілісності і демократичного конституційного ладу та інших життєво-важливих національних інтересів від реальних і потенційних загроз невоєнного характеру. Зазначено, що інформаційна безпека є складовою державної безпеки. Інформаційна безпека – це стан захищеності життєво важливих інтересів людини, суспільства і держави. Обґрунтовано основні загрози, які несуть інформаційні технології для державної безпеки. Розглянуто внутрішні та зовнішні загрози, які можуть спровокувати сучасні інформаційні технології для державної безпеки. Виокремлено проблеми, які сприяють тому, що інформаційні технології підривають державну безпеку. Проаналізовано шляхи імплементації зарубіжного досвіду у сферу забезпечення інформаційної безпеки в Україні. Зроблено висновок, що основною характеристикою сучасних інформаційних технологій є те, що вони впливають на всі сфери життя суспільства, стають більш поширеними та мобільними, але водночас є вразливими та становлять загрозу безпеці держави. Інформаційна політика держави має враховувати актуальні питання на міжнародній арені, у сфері кібербезпеки. Також необхідно забезпечити правовий захист прав та інтересів усіх суб'єктів інформаційних відносин. Найскладнішими завданнями є гармонізація кібербезпеки держави, особи та суспільства у визначенні першочергових пріоритетів, зокрема створення основних рубежів оборони системи національної безпеки в інформаційній сфері, практична реалізація створення ефективної системи кібербезпеки держави, перегляд переліку нових кіберзагроз, усунення існуючих загроз з визначенням ступеня можливих наслідків та інтенсивності цих загроз.

**Ключові слова:** інформаційні технології, державна безпека, інформаційна безпека, цифрові технології.

**Shlemkevych Tetiana Viktorivna** PhD in Political Science, Senior Lecturer of the Department of Journalism, Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, Ivano-Frankivsk, https://orcid.org/0000-0003-1785-0338

**Opolska Maryna Viktorivna** Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor of the Department of Humanities and Social Disciplines, University of Economics and Entrepreneurship, Khmelnytskyi, https://orcid.org/0000-0002-4777-3487

**Debenko Ihor Bohdanovych** PhD in Political Science, Associate Professor at the Department of Journalism, Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, Ivano-Frankivsk, https://orcid.org/0009-0000-2911-2952

## IMPACT OF MODERN INFORMATION TECHNOLOGIES ON STATE SECURITY

**Abstract.** The article examines the impact of modern information technologies on state security. Attention is drawn to the fact that the study of the impact of modern information technologies on state security is extremely relevant and important, because in wartime they pose a threat to our state, which may manifest itself in the form of third parties obtaining unlawful access to secret state information or confidential information. It is determined that state security is the protection of state sovereignty, territorial integrity and democratic constitutional order and other vital national interests from real and potential non-military threats. It is noted that information security is a component of state security. Information security is the state of protection of the vital interests of man, society and the state. The main threats posed by information technologies to state security are substantiated. Internal and external threats that modern information technologies can provoke to state security are considered. Problems that contribute to the fact that information technologies undermine state security are identified. The ways of implementing foreign experience in the field of ensuring information security in Ukraine were analyzed. It was concluded that the main characteristic of modern information technologies is that they affect all spheres of society, become more widespread and mobile, but at the same time are vulnerable and pose a threat to the security of the state. The information policy of the state must take into account current issues in the international arena, in the field of cybersecurity. It is also necessary to ensure legal protection of the rights and interests of all subjects of information relations. The most difficult tasks are the harmonization of the cybersecurity of the state, the individual and society in determining the top priorities, in particular, the creation of the main lines of defense of the national security system in the information sphere, the practical implementation of the creation of an effective state cybersecurity system, reviewing the list of new cyber threats, eliminating existing threats with the determination of the degree of possible consequences and intensity of these threats.

**Keywords:** information technology, state security, information security, digital technologies.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах глобалізації та розвитку соціально-економічних систем інформаційні технології проникають в усі сфери людської життєдіяльності. Вони дуже швидко перетворилися у життєвий стимул розвитку світової економіки, а також дали можливість швидко і творчо розв'язувати проблеми економічного та соціального характеру.

Надзвичайно актуальним та важливим є дослідження впливу сучасних інформаційних технологій на державну безпеку, адже в умовах війни вони несуть загрозу для нашої держави, яка може проявлятися у вигляді отримання третіми особами протиправного доступу до таємної державної інформації або до конфіденційної інформації. Вважається, що найбільш небезпечним джерелом загрози державній безпеці з боку інформаційних технологій є неконтрольоване розповсюдження інформаційної зброї та спроба реалізації ведення інформаційної війни.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми пов'язані з створенням, використанням, а також впливом інформаційних технологій на державну безпеку постійно перебувають в полі зору вітчизняних науковців.

Так, наприклад, А. Богоніс досліджував вплив цифровізації на забезпечення інформаційної безпеки та аналізував нові загрози в системі державного управління [1].

І. Боднар розглядала інформаційну безпеку як основу національної безпеки [2].

В. Котляров аналізував сучасний стан інформаційної безпеки в Україні [3].

О. Кулініч вирішувала у своєму дослідженні актуальні питання забезпечення інформаційної безпеки України [4].

О. Панченко писав про інформаційну безпеку в контексті викликів і загроз національній безпеці [5].

Забезпечення інформаційної безпеки України в умовах сучасних викликів та загроз з боку РФ вивчала Т. Подорожна [6].

Таким чином, ми бачимо, що досліджувана нами проблематика є актуальною в умовах сьогодення.

**Метою статті** є визначення впливу сучасних інформаційних технологій на державну безпеку.

**Виклад основного матеріалу.** В умовах трансформаційних процесів, що відбуваються в нашій країні, проблема державної безпеки заслуговує на особливу увагу, оскільки вона безпосередньо впливає на всі сфери життєдіяльності людини та функціонування самої держави. XXI століття характеризується розширенням інформаційних потоків та стрімким розвитком нових сучасних інформаційних технологій. Як показують численні дослідження, розвиток науково-технічного прогресу, сприяє виникненню різного роду ризиків та призводить до збільшення втрат від небезпечних впливів, в тому числі і на національному рівні.

Як зазначає О. Гаращук, останнім часом кожна людина відчуває стрімке примноження викликів, які загрожують комфортному, безпечному її існуванню. Відбувається збільшення зон нестабільності. На жаль, останнім часом в Україні значно зросла організована злочинність, у тому числі кіберзлочинність. Все це негативно позначається на національній безпеці та сталому розвитку [7, с. 29].

У словнику-довіднику з публічного управління та адміністрування у сфері національної безпеки термін «державна безпека» визначається, як захищеність державного суверенітету, конституційного ладу, територіальної цілісності держави від зовнішніх та внутрішніх потенційних і реальних небезпек. Державна безпека має два взаємопов'язані види: внутрішній та зовнішній. Рівень (стан) внутрішньої державної безпеки залежить від якості інституційних засад щодо її забезпечення та ефективності заходів щодо захисту державних інтересів у політичній, економічній гуманітарній та інших сферах її життєдіяльності, які визначаються пріоритетами внутрішньої політики держави, а також від своєчасного виявлення та мінімізації небезпек суспільно-політичній дестабілізації. Рівень (стан) зовнішньої державної безпеки, окрім якості інституційних засад щодо її забезпечення, залежить від зусиль інститутів держави щодо своєчасного виявлення та мінімізації небезпек її суверенітету у політичній, економічній та гуманітарній сферах, територіальної недоторканності та обороноздатності держави, а також ефективності співробітництва з іншими країнами та міжнародними безпековими інститутами щодо забезпечення регіональної та глобальної безпеки [8, с. 26].

У Законі України «Про національну безпеку України» під державною безпекою розуміється: «захищеність державного суверенітету, територіальної цілісності і демократичного конституційного ладу та інших життєво-важливих національних інтересів від реальних і потенційних загроз невоєнного характеру» [9].

Дуже великий вплив на забезпечення державної безпеки здійснюють сучасні інформаційні технології, адже як зазначалося вище інформаційні технології проникають в усі сфери людської життєдіяльності, а це неодмінно несе загрозу інформаційній безпеці держави.

Наша думка знаходить підтвердження в праці Г. Сащук, де автор стверджує про те, що інформаційна безпека є складовою національної (державної) безпеки. Під інформаційною безпекою науковець розуміє стан захищеності життєво важливих інтересів людини, суспільства і держави, коли запобігається нанесення шкоди через: неповноту, невчасність та невірогідність інформації, що використовується; негативний інформаційний вплив; негативні наслідки застосування інформаційних технологій; несанкціоноване розповсюдження, використання і порушення цілісності, конфіденційності та доступності інформації [10].

Вважаємо, що сучасні інформаційні технології несуть такі загрози державній безпеці:

- розголошення конфіденційної інформації, що є власністю держави і слугує забезпеченню національних інтересів та потреб держави і суспільства;

- прояви обмеження доступу громадян до інформації та свободи слова;
- поширення через засоби масової інформації культу та ідеології насильства, жорстокості тощо;
- кіберзлочинність та кібертероризм;
- розголошення відомостей, що становлять державну та іншу передбачену законом таємницю;
- спроби маніпулювання суспільною свідомістю, зокрема шляхом поширення неповної, часткової або недостовірної інформації.

О. Панченко [5, с. 59] також здійснив спробу визначити найбільш суттєві групи інформаційно-технічних небезпек, які несуть сучасні інформаційні технології для державної безпеки.

На його думку, перша група пов'язана з бурхливим розвитком нового класу зброї – інформаційної, здатної ефективно впливати і на психіку, свідомість людей, і на інформаційно-технічну інфраструктуру суспільства. У відносно мирних умовах інформаційно-психологічні технології можуть застосовуватися як спеціальні механізми управління кризами і провокації жорстокості на території супротивника.

Друга група інформаційно-технічних небезпек для особи, суспільства й держави – це новий клас соціальних злочинів, що ґрунтуються на використанні сучасних інформаційних технологій (махінації з електронними грошима, комп'ютерне хуліганство та ін.). Питання забезпечення інформаційної безпеки як одного з важливих складників національної безпеки держави особливо гостро постало в контексті появи транснаціональної трансграничної комп'ютерної злочинності і кібертероризму.

Третя група інформаційних небезпек – використання нових інформаційних технологій з політичною метою.

Т. Подорожня [6, с. 495-496] виокремила внутрішні та зовнішні загрози, які несуть сучасні інформаційні технології для державної безпеки.

До внутрішніх загроз відносяться:

1) систематичне порушення правил щодо порядку користування інформацією обмеженого доступу;

2) відсутність або неналежний рівень кваліфікації персоналу у використанні інформаційних і комп'ютерних пристроїв та іншої продукції, необхідної для забезпечення інформаційної безпеки;

3) використання зарубіжних технологій і технічних засобів в інформаційних процесах;

4) порушення правових норм щодо захисту авторських прав під час створення і впровадження секретних винаходів, створених, зокрема, за державним замовленням;

5) колізії та правові прогалини у вітчизняному законодавстві при регулюванні відносин у сфері інформаційної безпеки тощо.

До зовнішніх загроз належать:

1) активні розвідувальні та контрнаступальні заходи іноземних органів спецслужб, зокрема РФ;

2) безперервні інформаційні акти агресії за допомогою кібератак на об'єкти інформаційних інфраструктур;

3) застосування методів і засобів інформаційної війни з боку РФ, використовуючи когнітивну зброю проти національних інтересів України;

4) використання спеціальних прийомів в інформаційному просторі, які зачіпають інтереси міждержавного співробітництва в галузі забезпечення інформаційної безпеки;

5) застосування методів фільтрації цифрового контенту в інтернеті задля обмеження поширення достовірної інформації про політику держави та ініціативи, що просуваються нею (це стосується, зокрема, інформації, яка висвітлюється у фейсбуку та інших соціальних мережах).

Основними проблемами, які сприяють тому, що інформаційні технології підривають державну безпеку, є

- недосконалість державної політики у сфері інформатизації та інформаційної безпеки;

- недосконаліть нормативно-правової бази у сфері інформаційних відносин та інформаційної безпеки
- недостатній розвиток державної інформаційної інфраструктури;
- запровадження іноземними державами обмежень на поширення інформації та доступ до нових інформаційних технологій в Україні;
- протиправна діяльність посадових осіб та різних організацій і груп у сфері інформаційних інтересів громадян і держави;
- вразливі місця в національній системі інформаційної безпеки;
- можливість виникнення непередбачуваних ситуацій у системах і процесах, що базуються на використанні інформаційних технологій [2, с. 73].

Для того, щоб зменшити ризики від впливу сучасних інформаційних технологій на державну безпеку потрібно знаходити дієві шляхи.

Нам дуже імпонує думка О. Пугачова [11], який досліджуючи зарубіжний досвід забезпечення інформаційної безпеки держави запропонував шляхи імплементації зарубіжного досвіду у сферу забезпечення інформаційної безпеки в Україні, а саме:

1. Прийняття та адаптація міжнародних стандартів. Україна має приймати та адаптувати міжнародні стандарти з інформаційної безпеки, такі як ISO/IEC 27001, які визначають вимоги до створення, впровадження, підтримки та постійного покращення системи управління інформаційною безпекою.

2. Міжнародне співробітництво. Розширення співробітництва з міжнародними організаціями, такими як Європейський Союз, НАТО та ООН, з метою обміну інформацією про кіберзагрози, кращими практиками та спільної розробки рішень для протидії кіберзлочинності. Спільні навчання, участь у міжнародних кібербезпекових ініціативах та програмах допоможуть підвищити рівень національної безпеки та сприятимуть інтеграції України у глобальну систему кіберзахисту.

3. Розвиток законодавчої бази. Україна має вдосконалювати своє законодавство, враховуючи міжнародний досвід та стандарти у сфері інформаційної безпеки, що включає оновлення існуючих законів, розробку нових нормативних актів та створення правових механізмів, що забезпечать ефективний захист інформації в державному та приватному секторах, а також належний рівень відповідальності за порушення у цій сфері.

4. Розвиток державно-приватного партнерства. Ефективне забезпечення інформаційної безпеки можливе лише за умови тісної співпраці між державою та приватним сектором. Державно-приватне партнерство сприятиме обміну інформацією про кіберзагрози, спільному розробленню технологічних рішень та впровадженню інноваційних підходів до захисту інформації.

5. Забезпечення доступу до інформаційних технологій. Для ефективного впровадження заходів з інформаційної безпеки важливо забезпечити доступ до сучасних інформаційних технологій на всіх рівнях, що включає розвиток інфраструктури, підтримку та модернізацію державних та приватних інформаційних систем.

6. Впровадження технічних засобів захисту інформації. Важливим аспектом захисту інформації є впровадження сучасних технічних засобів, таких як системи шифрування, міжмережеві екрани, системи виявлення та запобігання вторгнень.

Також потрібно зазначити і те, що сьогодні в Україні активно відбувається цифровізація та діджиталізація.

Саме тому, дуже актуальною є думка А. Богоніс про те, що роблячи урядові процеси більш видимими та доступними для громадян через цифрові платформи, природно посилюється контроль і нагляд за цими процесами. Така прозорість допомагає зміцнити довіру між урядом та громадськістю, протидіяти корупції та неправомірному використанню даних, а також гарантувати, що обробка інформації відповідає суворим правовим та етичним стандартам. Сама ж цифровізація сприяє стратегічному поширенню інформації, що є ключовим аспектом інформаційної безпеки. Контролюючи та керуючи потоками інформації цифровими каналами,

держави можуть ефективно спілкуватися з громадськістю під час криз, керувати пропагандою та протидіяти дезінформації. Ця здатність швидко і точно розповсюджувати інформацію має вирішальне значення для підтримки громадського порядку та національної безпеки, особливо в ситуаціях, коли дезінформація може призвести до паніки чи заворушень. Тому держава повинна зберігати пильність та активно оновлювати свою цифрову інфраструктуру та протоколи безпеки. Це передбачає не лише впровадження новітніх технологій, а й розвиток культури кіберінформації та стійкості серед громадян та співробітників [1, с. 35-36].

Таким чином, ми бачимо, що сучасні інформаційні технології з однієї сторони значно полегшують життя сучасного суспільства, а з іншої несуть загрозу, і не тільки суспільству, а й державі загалом. Саме тому держава повинна всіляко забезпечувати інформаційну безпеку.

**Висновки.** Отже, на основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що основною характеристикою сучасних інформаційних технологій є те, що вони впливають на всі сфери життя суспільства, стають більш поширеними та мобільними, але водночас є вразливими та становлять загрозу безпеці держави. Інформаційна політика держави має враховувати актуальні питання на міжнародній арені, у сфері кібербезпеки тощо. Необхідно забезпечити правовий захист прав та інтересів усіх суб'єктів інформаційних відносин. Найскладнішими завданнями є гармонізація кібербезпеки держави, особи та суспільства у визначенні першочергових пріоритетів, зокрема створення основних рубежів оборони системи національної безпеки в інформаційній сфері, практична реалізація створення ефективної системи кібербезпеки держави, перегляд переліку нових кіберзагроз, усунення існуючих загроз з визначенням ступеня можливих наслідків та інтенсивності цих загроз.

***Література:***

1. Богоніс А. Вплив цифровізації на забезпечення державної безпеки: нові загрози в системі державного управління. *Теоретичні та прикладні питання державотворення.* 2024. Випуск 31. С. 31-37.

2. Боднар І. Р. Інформаційна безпека як основа національної безпеки. *Механізми регулювання економіки.* 2014. №1. С. 68-75.

3. Котляров В. О. Аналіз сучасного стану інформаційної безпеки в Україні. *Механізми регулювання економіки.* 2024. №2 (104). С. 101-104.

4. Кулініч О. Актуальні питання забезпечення інформаційної безпеки України. *Міжнародна та національна безпека: теоретичні і прикладні аспекти:* матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (ДДУВС, 15. 03. 2024). Частина ІІ. 2024. С. 324-326.

5. Панченко О. А. Інформаційна безпека в контексті викликів і загроз національній безпеці. *Державне управління та місцеве самоврядування.* 2020. Випуск 2 (45). С. 57-63.

6. Подорожна Т. С. Забезпечення інформаційної безпеки України в умовах сучасних викликів та загроз з боку РФ. *Аналітично-порівняльне правознавство.* 2023. №6. С. 491-497.

7. Гаращук О. В. Соціальна складова національної безпеки та сталого розвитку в умовах глобалізації. *Економічний аналіз.* 2017. №1. Том 27. С. 28-34.\

8. Публічне управління та адміністрування у сфері національної безпеки: (системні, політичні та економічні аспекти): словник-довідник / С.П.Завгородня, М.Г.Орел, Г.П.Ситник [уклад.] /за заг.ред. Д.В.Неліпи, Є.О.Романенка, Г.П.Ситника, Київ: Видавець Кравченко Я.О., 2020, 380 с.

9. Про національну безпеку України: Закон України від 21. 06. 2018 р. № 2469-VIII. Дата оновлення: 09. 08. 2024. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text

10. Сащук Г. Інформаційна безпека в системі забезпечення національної безпеки. URL: http://journ.univ.kiev.ua/trk/publikacii/satshuk_publ.php

11. Пугачов О. І. Зарубіжний досвід забезпечення інформаційної безпеки держави. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2024. № 13. URL: https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2024-13-02-07

***References:***

1. Bohonis A. (2024). Vplyv tsyfrovizatsii na zabezpechennia derzhavnoi bezpeky: novi zahrozy v systemi derzhavnoho upravlinnia [The impact of digitalization on state security: new threats in the public administration system]. *Teoretychni ta prykladni pytannia derzhavotvorennia – Theoretical and applied issues of state-building,* Vypusk 31, 31-37.
2. Bodnar I. R. (2014). Informatsiina bezpeka yak osnova natsionalnoi bezpeky [Information security as the basis of national security]. *Mekhanizmy rehuliuvannia ekonomiky – Mechanisms of economic regulation,* 1, 68-75.
3. Kotliarov V. O. (2024). Analiz suchasnoho stanu informatsiinoi bezpeky v Ukraini [Analysis of the current state of information security in Ukraine]. *Mekhanizmy rehuliuvannia ekonomiky – Mechanisms of economic regulation,* 2 (104), 101-104.
4. Kulinich O. (2024). Aktualni pytannia zabezpechennia informatsiinoi bezpeky Ukrainy [Current issues of ensuring information security of Ukraine]. *Mizhnarodna ta natsionalna bezpeka: teoretychni i prykladni aspekty – International and national security: theoretical and applied aspects*: materialy VIII Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii (DDUVS, 15. 03. 2024). Chastyna II, 324-326.
5. Panchenko O. A. (2020). Informatsiina bezpeka v konteksti vyklykiv i zahroz natsionalnii bezpetsi [Information security in the context of challenges and threats to national security]. *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia – Public administration and local self-government,* Vypusk 2 (45), 57-63.
6. Podorozhna T. S. (2023). Zabezpechennia informatsiinoi bezpeky Ukrainy v umovakh suchasnykh vyklykiv ta zahroz z boku RF [Ensuring Information Security of Ukraine in the Context of Current Challenges and Threats from the Russian Federation]. *Analitychno-porivnialne pravoznavstvo - Analytical and comparative jurisprudence,* 6, 491-497.
7. Harashchuk O. V. (2017). Sotsialna skladova natsionalnoi bezpeky ta staloho rozvytku v umovakh hlobalizatsii [Social component of national security and sustainable development in the context of globalization]. *Ekonomichnyi analiz – Economic analysis,* 1, Tom 27, 28-34.
8. Publichne upravlinnia ta administruvannia u sferi natsionalnoi bezpeky: (systemni, politychni ta ekonomichni aspekty) [Public management and administration in the field of national security: (systemic, political and economic aspects)] (2020): slovnyk-dovidnyk / S.P.Zavhorodnia, M.H.Orel, H.P.Sytnyk [uklad.] /za zah.red. D.V.Nelipy, Ye.O.Romanenka, H.P.Sytnyka, Kyiv: Vydavets Kravchenko Ya.O.
9. Pro natsionalnu bezpeku Ukrainy [On the national security of Ukraine] (2018): Zakon Ukrainy vid 21. 06. 2018 r. № 2469-VIII. Data onovlennia: 09. 08. 2024. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text
10. Sashchuk H. Informatsiina bezpeka v systemi zabezpechennia natsionalnoi bezpeky [Information security in the national security system]. URL: http://journ.univ.kiev.ua/trk/publikacii/satshuk_publ.php
11. Puhachov O. I. (2024). Zarubizhnyi dosvid zabezpechennia informatsiinoi bezpeky derzhavy [Foreign experience in ensuring information security of the state]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriia: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia – Problems of modern transformations. Series: law, public administration and management,* 13. URL: https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2024-13-02-07

***Науково-практичний журнал***

# *«Національні інтереси України»*

*№ 5(5) 2024*

*Формат 60х90/8. Папір офсетний.*
*Гарнітура Times New Roman.*
*Ум. друк. арк. 8,2.*

*Видавець:*
*ФОП «Жукова Ірина Віталіївна», Свідоцтво серія ДК № 7425 від 09.08.2021 р.*