



Наукові перспективи
Видавнича група



ЖУРНАЛ
Національні інтереси

України



*Творимо переможне
майбутнє України разом*

4(9)
2025

Військова академія (м. Одеса)

Видавнича група «Наукові перспективи»

*Всеукраїнська асамблея докторів наук з державного
управління*

«Національні інтереси України»

№ 4(9) 2025

2025

Military Academy (Odesa)

Scientific Perspectives Publishing Group

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

«National interests of Ukraine»

№ 4(9) 2025

2025

ISSN 3041-1793 Online

УДК 0/3+7/8]:001.31](477)(051)

DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-4\(9\)](https://doi.org/10.52058/3041-1793-4(9))

“Національні інтереси України”: науково-практичний журнал. 2025. № 4(9) 2025. С. 1137.



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

Згідно наказу Міністерства освіти і науки України від 10.12.2024 № 1721 журналу присвоєно категорію “Б” зі спеціальностей: К1 Державна безпека; К2 Безпека державного кордону; К6 Забезпечення військ (сил)

Рекомендовано до видавництва Президією громадської наукової організації «Всеукраїнська Асамблея докторів наук з державного управління» (Рішення від 10.04.2025, № 5/4-25)

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, професор кафедри Воєнної академії імені Євгенія Березняка, 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»:

Беньковська Наталя Борисівна - кандидат педагогічних наук, доцент, завідувач кафедри мовної підготовки Інституту Військово-Морських Сил Національного університету «Одеська морська академія» (Одеса, Україна)

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)

Булгаков Руслан Валерійович - кандидат технічних наук, доцент, начальник кафедри забезпечення військ (сил) Військової академії (Одеса, Україна)

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)

Дейнега Олександр Васильович - доктор військових наук, професор, головний науковий співробітник Центрального науково-дослідного інституту Збройних Сил України, Україна (Київ, Україна)

Дружинін Віталій Світозарович - доктор філософії за спеціальністю 255 Озброєння та військова техніка, старший викладач кафедри забезпечення паливом та мастильними матеріалами Військової академії (Одеса, Україна)

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)

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

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)

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)

Котов Денис Олександрович - доктор філософії зі спеціальності 255 - Озброєння та військова техніка, доцент кафедри автомобільної техніки Військової академії (Одеса, Україна)

Кушнарєва Галина Олександрівна - кандидат технічних наук, доцент, професор кафедри забезпечення військ (сил) Військової академії (Одеса, Україна)

Кушнарєва Галина Олександрівна - кандидат технічних наук, доцент, професор кафедри забезпечення військ (сил) Військової академії (Одеса, Україна)

Левченко Ігор Славович - кандидат військових наук, доцент, доцент кафедри забезпечення паливом та мастильними матеріалами Військової академії (Одеса, Україна)

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)

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)

Марутян Рена Рубенівна - доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри глобальної та національної безпеки Київського національного університету імені Тараса Шевченка (Київ, Україна)

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)

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)

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)

Пастернак Ігор Миколайович - кандидат юридичних наук, доцент, професор кафедри продовольчого та речового забезпечення Військової академії (Одеса, Україна)

Певцов Геннадій Володимирович - доктор технічних наук професор, Заслужений діяч науки і техніки України, Лауреат Державної премії України в галузі науки і техніки

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)

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)

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)

Рабоча Тетяна Валентинівна - кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри забезпечення військ (сил) Військової академії (Одеса, Україна)

Семененко Олег Михайлович - доктор військових наук, професор, заступник начальника інституту з наукової роботи Центрального науково-дослідного інституту Збройних Сил України (Київ, Україна)
Стоянова-Коваль Світлана Савівна - доктор економічних наук, професор Військової академії (Одеса, Україна)
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)
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)
Чорна Катерина Павлівна - доктор наук з державного управління, доцент, проректор Міжрегіональної Академії Управління персоналом (Київ, Україна)
Якиминська Любов Вікторівна - кандидат історичних наук, доцент, викладач кафедри продовольчого та речового забезпечення Військової академії (Одеса, Україна)

Члени редакції журналу Розділу «Право»:

Бухтіярова Ірина Геннадіївна - кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Національної академії внутрішніх справ
Калинюк Степан Степанович - кандидат юридичних наук, доцент кафедри господарського права юридичного факультету ДВНЗ «Ужгородський національний університет» (Ужгород, Україна)
Кришевич Ольга Володимирівна - кандидат юридичних наук, професор, професор кафедри кримінального права Національної академії внутрішніх справ (Київ, Україна)
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)
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)
Оробець Костянтин Миколайович - кандидат юридичних наук, доцент, асистент кафедри кримінально-правової політики Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого (Харків, Україна)
Пастух Ігор Дмитрович - доктор юридичних наук, професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Національної академії внутрішніх справ
Стрельченко Оксана Григорівна - доктор юридичних наук, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування Національної академії внутрішніх справ
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)
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»:

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

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)
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)

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)

Медведчук Оксана Валеріївна - кандидат наук з державного управління, доцент, Начальник відділу нормативно-методичного забезпечення та управління проектами Міждержавної гільдії інженерів-консультантів (Київ, Україна)

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)

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)

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)

Прав Юрій Григорович - доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри засобів захисту інформації Національного авіаційного університету (Київ, Україна)

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»:

Горло Наталя Віталіївна - доктор політичних наук, професор, професор кафедри політології Запорізького національного університету (Запоріжжя, Україна)

Лавриненко Ганна Андріївна - кандидат політичних наук, доцент кафедри політології та соціології Київського столичного університету імені Бориса Грінченка (Київ, Україна)

Примуш Микола Васильович - доктор політичних наук, професор, професор кафедри політології та державного управління Донецького національного університету імені Василя Стуса (Вінниця, Україна)

Третяк Олексій Анатолійович - доктор політичних наук, професор, в. о. завідувача кафедри політології, соціології та публічного управління Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара (Дніпро, Україна)

Хорішко Лілія Сергіївна - доктор політичних наук, професор, професор кафедри політології Запорізького національного університету (Запоріжжя, Україна)

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



ЗМІСТ

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

Акімов О.О. <i>ПРОФЕСІЙНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ ВІДБІР В СИСТЕМІ ВІЙСЬКОВОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ</i>	18
Акімов А.В. <i>ОСОБЛИВОСТІ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕСУ У КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ ФЕДЕРАЛЬНОГО БЮРО РОЗСЛІДУВАНЬ США: ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ ДЛЯ УКРАЇНИ</i>	37
Андерсон Г.Г., Ленський М.М. <i>РОЗВИТОК ТА ЕФЕКТИВНЕ ВИКОРИСТАННЯ БЕЗПІЛОТНИХ ЛІТАЛЬНИХ АПАРАТІВ ПІД ЧАС ВИКОНАННЯ РОЗВІДУВАЛЬНИХ ОПЕРАЦІЙ</i>	53
Винту А.О., Башинський А.Л., Мільшин С.І. <i>АНАЛІЗ МОЖЛИВОСТЕЙ ВИКОРИСТАННЯ АЕРОСТАТНИХ СИСТЕМ СПОСТЕРЕЖЕННЯ ДЛЯ ОХОРОНИ КОРДОНУ</i>	62
Глуздань О.П., Федорчук А.В., Тушко К.Ю. <i>ВИКОРИСТАННЯ СТРАТЕГІЙ ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ</i>	73
Гончаренко Г.А. <i>ВДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ДЕРЖАВНОСТІ</i>	82
Гурковський В.І., Романенко Є.О. <i>ГЕОПОЛІТИЧНИЙ ВИМІР МІЖНАРОДНОГО ВОЄННО-ПОЛІТИЧНОГО ТА ВІЙСЬКОВОГО СПІВРОБІТНИЦТВА УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ОБОРОННОЇ ПОЛІТИКИ</i>	93
Дегтяр О.А., Івченко М.М., Мальцева І.Р. <i>МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ</i>	108



Дегтяр О.А., Носков О.О., Мілевський К.В. <i>ІНФОРМАЦІЙНА БЕЗПЕКА У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ</i>	117
Дуліна О.В., Попов М.П., Ровинська К.І. <i>НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ГЕНДЕРНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНФРАСТРУКТУРНОЇ БЕЗПЕКИ</i>	130
Коваленко І.Г., Зінченко М.О., Яковчук О.В., Краснобокий А.В., Дем'яненко Г.В., Коротченко Л.А., Лазута Р.Р. <i>АНАЛІЗ ДОСВІДУ ТЕХНІЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ ТА ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ У КРАЇНАХ НАТО ДЛЯ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ТЕХНІЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ ТА РЕМОНТУ ТЕХНІКИ ЗВ'ЯЗКУ І ЗАСОБІВ АВТОМАТИЗАЦІЇ В ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ</i>	144
Кононова Д.В., Кобус О.С. <i>НАЦІОНАЛЬНА СТІЙКІСТЬ ТА ПОНЯТТЯ УКРАЇНСЬКА НАЦІЯ В КОНТЕКСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ СУЧАСНОЇ ВІЙНИ</i>	154
Мисик А.Б., Івашков Ю.Б., Ставицький О.М. <i>МЕТОДИКА ОБГРУНТУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО СТАНДАРТУ ОФІЦЕРА СТРАТЕГІЧНОГО РІВНЯ ДЕРЖАВНОЇ ПРИКОРДОННОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ</i>	165
Овчар М.М., Кошельник І.В. <i>ВИКОРИСТАННЯ БЕЗПІЛОТНИХ АВІАЦІЙНИХ КОМПЛЕКСІВ У ПОЄДНАННІ З ПРОГРАМНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ «КРОПИВА» ДЛЯ ВИЯВЛЕННЯ І ЗНИЩЕННЯ ДИВЕРСІЙНО-РОЗВІДУВАЛЬНИХ ГРУП, ВОРОЖИХ ВІЙСЬК ОРГАНАМИ ДЕРЖАВНОЇ ПРИКОРДОННОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ</i>	174
Остапчук В.М., Дегтяр О.А. <i>МЕХАНІЗМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ БЕЗПЕКИ І ОБОРОНИ УКРАЇНИ</i>	186
Прис Г.П., Дегтяр О.А. <i>МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ</i>	196



- Селявін Д.** 210
АДАПТИВНІСТЬ СИСТЕМИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПРИКОРДОННОЇ БЕЗПЕКИ: РЕАЛІЇ ТА МОЖЛИВОСТІ
- Сергієнко А.В., Дегтяр О.А., Сафарова Г.М.** 220
ВИКОРИСТАННЯ БПЛА У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ
- Федорчук А.В., Залож В.В., Ковальчук М.О., Шашкун І.В.** 232
АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМ ВІЙСЬКОВОГО УПРАВЛІННЯ ТАКТИЧНОГО РІВНЯ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ЗБРОЙНИХ КОНФЛІКТІВ
- Хоптинський Р.П.** 251
ВИКОРИСТАННЯ П'ЄЗОРЕЗОНАНСНИХ СИСТЕМ У КІБЕРФІЗИЧНИХ СИСТЕМАХ ОХОРОНИ ДЕРЖАВНОГО КОРДОНУ
- Цокур В.В.** 266
СПІВВІДНОШЕННЯ КОНТРОЗВІДУВАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ І ДОСУДОВОГО РОЗСЛІДУВАННЯ В СЛУЖБІ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ
- Чорнопіщук І.М., Карасьов Д.Л.** 284
АНАЛІЗ ЗАКОНОДАВСТВА УКРАЇНИ ЩОДО ПЛАНУВАННЯ ТА ЗАСТОСУВАННЯ ПРИКОРДОННИХ ЗАГОНІВ ПІД ЧАС ВИКОНАННЯ ЗАВДАНЬ В УМОВАХ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ ВОЄННОГО ХАРАКТЕРУ
- Яковчук О.В., Зінченко М.О., Коваленко І.Г., Краснобокий А.В., Дем'яненко Г.В., Коротченко Л.А., Лазута Р.Р.** 297
ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ТЕХНІЧНОГО ТА СЕРВІСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТЕХНІКИ ЗВ'ЯЗКУ І ЗАСОБІВ АВТОМАТИЗАЦІЇ В ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ

РОЗДІЛ «Право»

- Ivanova R.Yu.** 308
CUSTOMS TARIFF REGULATION IN THE CONTEXT OF WTO LAW: UKRAINE'S COMMITMENTS, IMPLEMENTATION, AND PROSPECTS FOR TRADE FACILITATION
- Борса В.В., Грень В.П., Олійник С.В.** 319
ОПТИМІЗАЦІЯ МИТНОГО КОНТРОЛЮ: ЗАПОРУКА ЕФЕКТИВНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ У СВІТОВІ ТОРГІВЕЛЬНІ ЛАНЦЮГИ

Вознюк Н.І., Якушев І.М., Старчук О.В. <i>ПРИНЦИПИ ТРУДОВОГО ПРАВА: ТЕНДЕНЦІЇ ЗМІН ТА МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД</i>	337
Єрофєєнко Л.В. <i>ДИСТАНЦІЙНА РОБОТА ПІД ЧАС ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ, РЕГУЛЮВАННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ</i>	349
Золотарьова О.І. <i>АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВИЙ АНАЛІЗ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ З ПРОТИДІЇ ДОМАШНЬОМУ НАСИЛЬСТВУ</i>	361
Канцір В.С., Шардакова А.С. <i>КРИМІНАЛЬНЕ ПЕРЕСЛІДУВАННЯ ЗА ЕКОЦИД: НОВІ ВИКЛИКИ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД</i>	371
Кулик С.В. <i>ЕТАПИ РЕФОРМУВАННЯ СУДОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ З МОМЕНТУ ПРОГОЛОШЕННЯ НЕЗАЛЕЖНОСТІ ДО РЕВОЛЮЦІЇ ГІДНОСТІ</i>	386
Маньгора В.В., Волков М.В., Сидорович В.С. <i>ГАРМОНІЗАЦІЯ ЗАКОНОДАВСТВА: ПОНЯТТЯ, ОЗНАКИ, СПОСОБИ, ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ</i>	397
Налуцишин В.В., Грамчук А.І. <i>КРИМІНАЛЬНО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ ПРОТИДІЇ ПРОТИПРАВНОМУ ВПЛИВУ НА РЕЗУЛЬТАТИ ОФІЦІЙНИХ СПОРТИВНИХ ЗМАГАНЬ В ДЕРЖАВАХ РОМАНО-ГЕРМАНСЬКОЇ СИСТЕМИ ПРАВА</i>	409
Орел В.М., Уманець А.С., Гавриленко Т.В. <i>ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЗА ПОШКОДЖЕННЯ РЕЛІГІЙНИХ СПОРУД В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ</i>	419
Пташник М.В. <i>РЕФОРМИ СИСТЕМИ ЮСТИЦІЇ В УКРАЇНІ. ВІЙСЬКОВА ПОЛІЦІЯ, ВІЙСЬКОВІ ПРОКУРАТУРА ТА АДВОКАТУРА, ТРИБУНАЛИ</i>	430
Середа Р.М. <i>ДЕРЖАВНА СЛУЖБА ГЕОЛОГІЇ ТА НАДР УКРАЇНИ ЯК СУБ'ЄКТ РЕГУЛЮВАННЯ ГЕОЛОГІЧНОГО ВИВЧЕННЯ ТА РАЦІОНАЛЬНОГО ВИКОРИСТАННЯ НАДР</i>	438



Синявська О.Ю., Кельбя С.Г., Рудой К.М. 450
АНТИКОРУПЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТА ЇХНІЙ ВПЛИВ НА ПРАВОВУ СИСТЕМУ УКРАЇНИ

Соцька А.М., Ємельянов В.Р. 466
ЮРИДИКО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ОСОБАМИ З ІНВАЛІДНІСТЮ ПРАВА НА ШЛЮБ В УМОВАХ ВІЙНИ

Ставнича Н.О., Нагорняк С.В. 476
ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ МІЖНАРОДНИХ ТРУДОВИХ ВІДНОСИН КРІЗЬ ПРИЗМУ МІЖНАРОДНОГО ПРИВАТНОГО ПРАВА: УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ В ГЛОБАЛЬНОМУ КОНТЕКСТІ

Цимбалюк В.І. 485
ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ У КОНТЕКСТІ НАСЛІДКІВ РОСІЙСЬКОЇ ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ ТА ЗАВДАНЬ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Цицюра В.І. 496
ПОНЯТТЯ ТА ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПРАВОВОГО РЕЖИМУ НАДЗВИЧАЙНОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

Шевченко Л.В., Дорогих О.М., Мартиненко Д.Б. 508
ОСОБЛИВОСТІ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ ЯК СКЛАДОВОЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Ямненко Т.М., Жмур Н.В. 516
ПОЛІТИКА ОПОДАТКУВАННЯ В СФЕРІ ЗЕЛЕНОЇ ЕЛЕКТРОЕНЕРГІЇ В УКРАЇНІ

РОЗДІЛ «Економіка»

Артеменко А.В., Костирко В.С., Аніловська Г.Я. 526
LOW-CODE РОЗРОБКА У КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Гачко Б.М., 535
ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА ІЗ ВРАХУВАННЯ РІВНЯ ЇХ ЦИФРОВОЇ ЗРІЛОСТІ

Герасименко Ю.С., Пахомов І.В. 544
ДИНАМІКА РИНКУ ПРАЦІ МІСТА СТРИЙ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

- Жукова Т.А.** 552
РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ДЛЯ НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ В УКРАЇНІ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ
- Захарчук О.В., Вишневецька О.В.** 567
ВИКОРИСТАННЯ ПАЛЬНО-МАСТИЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ У СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ УКРАЇНИ
- Ільчук П.Г., Коць О.О., Літковець А.В., Коць О.Р.** 582
БАНКІВСЬКЕ КРЕДИТУВАННЯ ЯК РІЗНОВИД БОРГОВОГО ФІНАНСУВАННЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ: ТЕНДЕНЦІЇ ТА ОСОБЛИВОСТІ
- Іоанно В.В., Волковський Є.І., Коновал І.А.** 595
СТАЛИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ЕКОЛОГІЧНИХ ВИКЛИКІВ: ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ТА ПРАКТИКИ
- Карпінський Б.А., Карпінська О.Б.** 608
СИНЕРГІЙНІСТЬ ПРОЯВУ ДЕРЖАВОТВОРЧОГО ПАТРІОТИЗМУ НАЦІЇ: ДЕТЕРМІНАНТНО-ІНДЕКСНИЙ КОНЦЕПТ
- Підлісний Є.В., Мельник В.В.** 634
ЕКОНОМІЧНІ, ПРАВОВІ ТА ЕКОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РЕФОРМУВАННЯ ЗЕМЕЛЬНИХ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ
- Поліванцев А.С.** 646
ПЕРСПЕКТИВИ ІНВЕСТИЦІЙ - ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ
- Пригарний С.Р., Ситник Й.С.** 656
ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ НАЙМУ ПЕРСОНАЛУ В СФЕРІ БУДІВНИЦТВА
- Рябікіна К.Г., Рябікіна Н.І., Короленко О.Б., Ртищев С.А.** 666
ОРГАНІЗАЦІЯ ДОКУМЕНТООБІГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ
- Рябікіна К.Г., Рябікіна Н.І., Короленко О.Б., Ртищев С.А.** 680
ВИКОРИСТАННЯ СТАТИСТИЧНИХ МЕТОДІВ У ПРОГНОЗУВАННІ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В РІЗНИХ СФЕРАХ ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА

**Сімків Л.Є., Данилейчук Р.Б.****694***СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ІНДУСТРІЇ ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД***Фісуненко П.А., Берестюк М.В.****705***ЗАЛУЧЕННЯ СТЕЙКХОЛДЕРІВ ДО УПРАВЛІННЯ ДЕВЕЛОПЕРСЬКИМИ ПРОЄКТАМИ: КОНЦЕПЦІЯ СУЧАСНОГО ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ*

РОЗДІЛ «Публічне управління та адміністрування»

Hololobov S.M.**713***THE CONCEPT OF POST-CRISIS CULTURAL POLICY AS A DIRECTION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE PROCESS OF POST-WAR RECONSTRUCTION OF UKRAINE: FOREIGN EXPERIENCE AND UKRAINIAN REALITIES***Гадзіковський О.Ю.****726***СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РЕФОРМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ У ПОСТВОЄННИЙ ПЕРІОД***Дзяна Г.О., Дідич О.Р.****734***АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ***Дунаєв І.В.****749***ЗАЛУЧЕННЯ СТЕЙКХОЛДЕРІВ ДО ТЕХНІЧНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ: ЯК БАЛАНСУВАТИ СУСПІЛЬНОЮ БЕЗПЕКОЮ, ГАЛУЗЕВИМИ ПОТРЕБАМИ ТА ОПЕРАЦІЙНОЮ ЕФЕКТИВНІСТЮ?***Жаровська О.П.****767***МЕТОДИКА СТАТИСТИЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ У ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ ОСВІТНЬОЮ СФЕРОЮ***Іваницька О. М., Архипова Є.О.****780***СТРАТЕГІЧНІ КОМУНІКАЦІЇ ДЕРЖАВИ ТА ЇХ СКЛАДОВІ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ВІЙН***Ключкович А.Ю., Бабидорич В.Ю.****790***РЕГІОНАЛЬНЕ САМОВРЯДУВАННЯ В СЛОВАЧЧИНІ: ОСОБЛИВОСТІ ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЇ ТА ПРОБЛЕМИ ФУНКЦІОНУВАННЯ*

- Кравцов М.І., Буга Н.О., Дубель М.В.** 801
*ЦИФРОВІЗАЦІЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ ПІД ЧАС
ВОЄННОГО СТАНУ*
- Лагойда Ю.В.** 813
*ФУНКЦІЇ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: КЛАСИФІКАЦІЯ ТА СПОСОБИ
ЇХНЬОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ*
- Латинін М.А., Бульба В.Г.** 828
*МОНІТОРИНГ ЕКОЛОГІЧНОГО ВПЛИВУ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ
НА ЗЕМЛІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПРИЗНАЧЕННЯ: У ЧОМУ
Є МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ?*
- Левченко А.О.** 844
*ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО В УКРАЇНІ ЯК ОСНОВАНА
ФОРМА СПІВПРАЦІ ДЕРЖАВИ ТА БІЗНЕСУ*
- Леоненко Н.А.** 854
*ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАБІЛІЗАЦІЇ ТА
РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ: ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ В
УМОВАХ СУЧАСНИХ БЕЗПЕКОВИХ ВИКЛИКІВ*
- Липовська Н.А., Хожило І.І.** 864
*РОЛЬ УНІВЕРСИТЕТІВ У ФОРМУВАННІ ГРОМАДЯНСЬКОЇ ІДЕН-
ТИЧНОСТІ МОЛОДІ*
- Мазур Ю.В., Жабко Є.В.** 874
*ОРГАНІЗАЦІЙНО-ТЕХНОЛОГІЧНІ МЕХАНІЗМИ У СФЕРІ ОХОРОНИ
ЗДОРОВ'Я ГРОМАДЯН ЯК ОБ'ЄКТ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ*
- Мельниченко О.А., Стовбан М.П., Кравченко Ж.Д.,
Чернецький В.В.** 885
*ПРОТИДІЯ РЕЙДЕРСТВУ ЯК СКЛАДОВА ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ
ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ*
- Меляков А.В., Ігнатенко Л.Ю.** 897
*МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ПРОТИДІЇ РЕЙДЕРСТВУ В СФЕРІ
ЗЕМЕЛЬНИХ ВІДНОСИН: МОЖЛИВОСТІ АДАПТАЦІЇ В СИСТЕМІ
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ*
- Мойсіяха А.В.** 914
*ОЦІНКА ВПЛИВУ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ НА ЛІДЕРСЬКІ
КОМПЕТЕНЦІЇ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ*



Мосін А.В. <i>ПІДВИЩЕННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ</i>	924
Москаленко А.В., Васильковський О.Т. <i>МІЖНАРОДНІ ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ ТЕХНІЧНОГО ОНОВЛЕННЯ ЗАЛІЗНИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ: МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ ПОДОЛАННЯ ЗАГРОЗИ БАНКРУТСТВА І РЕЙДЕРСТВА</i>	938
Нікітенко Р.П. <i>РОЗВИТОК ДЕРЖАВНИХ ПРОГРАМ СКРИНІНГУ ОНКОЛОГІЧНИХ ЗАХВОРЮВАНЬ ЯК СКЛАДОВА НАЦІОНАЛЬНИХ ІНТЕРЕСІВ</i>	954
Овчаренко О.М. <i>НАЛЕЖНЕ ФІНАНСОВЕ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СУДІВ ЯК ГАРАНТІЯ ЇХ НЕЗАЛЕЖНОСТІ</i>	967
Павелко І.І., Норчук Ю.В., Моторний В.О. <i>ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В КОНТЕКСТІ СЛУЖБОВИХ РОЗСЛІДУВАНЬ У ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ</i>	981
Прохорський С.І., Підпригора Ю.А., Дегтяр О.А. <i>МІЖНАРОДНА СТАНДАРТИЗАЦІЯ ТА СЕРТИФІКАЦІЯ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ</i>	1000
Таран Є.І. <i>ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДХОДІВ ДО ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ЗМІН</i>	1013
Тарасюк О.І. <i>ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ПОЖЕЖНОЇ ОХОРОНИ ВІД СТАРОДАВНЬОГО РИМУ ДО ВІЙСЬКОВОЇ ПОЖЕЖНОЇ ОХОРОНИ СУЧАСНОЇ УКРАЇНИ</i>	1026
Худоба О.В., Гукова-Кушнір Г.Є. <i>УПРАВЛІНСЬКІ МЕХАНІЗМИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ ЧЕРЕЗ ПРОФЕСІЙНУ ПІДГОТОВКУ КАДРІВ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я</i>	1039
Шульга Д.В. <i>НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОТИДІЇ ІНФОРМАЦІЙНІЙ ВІЙНІ ПРОТИ УКРАЇНИ</i>	1053



РОЗДІЛ «Політологія»

Клячин А.К. <i>СУСПІЛЬНО-ПОЛІТИЧНІ, ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ТА ПОЛІТИКО-МАРКЕТИНГОВІ УМОВИ ДЛЯ ПІСЛЯВОЄННИХ ВИБОРІВ В УКРАЇНІ</i>	1067
Коваленко ІА, Кирилюк ОА <i>ВИБОРЧІ ТЕХНОЛОГІЇ: ЇХ РОЛЬ ТА ЕТАПИ ВИКОРИСТАННЯ У ВИБОРЧИХ КАМПАНІЯХ ТА ПОЛІТИЧНОМУ ПРОЦЕСІ УКРАЇНИ</i>	1080
Петров П.Г., Головка І.К. <i>УЧАСТЬ СУБ'ЄКТІВ (МЕРІВ МІСТ) ЦИФРОВОЇ ПАРАДИПЛОМАТІЇ УКРАЇНИ В ІНФОРМАТИЗАЦІЇ ВНУТРІШНЬОЇ ТА ЗОВНІШНЬОЇ СПІЛЬНОТ</i>	1088
Савич В.О. <i>ЗМІНА РОЛІ ДЕРЖАВИ В НЕОГЛОБАЛЬНОМУ СВІТІ</i>	1104
Супрун В.Р. <i>РЕОРГАНІЗАЦІЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ МАЛИХ АЛЬЯНСІВ: СПІЛЬНЕ СТРАТЕГІЧНЕ БАЧЕННЯ НА ОСНОВІ ДОСВІДУ РЕГІОНАЛЬНИХ ІНІЦІАТИВ КРАЇН ЄС І ЄЕЗ</i>	1112
Фастовець Н.В., Коваль О.М., Букорос Т.О., Кипич І.В. <i>ІДЕОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ: ВІД ЗАСНУВАННЯ ДО СУЧАСНИХ КОМУНІКАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ</i>	1125

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 зміни ролі держави в сучасному неоглобальному світі; дослідження впливу стейкхолдерів на управління девелоперським проектом, на різних етапах його реалізації; обґрунтування базових стартових елементів моделі повоєнних виборів в Україні: 1) суспільно-політичні настрої; 2) виклики для організації виборчої кампанії (правові, організаційні, соціально-демографічні); 3) іміджеві ніші (очікування виборців) для політичних лідерів і спроможність українських політиків відповідати вимогам цих ніш; визначення рівня зворотного зв'язку та інноваційного інструментарію для оцінювання ефективності найму персоналу будівельних підприємств та застосування їх фахової підготовки в сучасних умовах господарювання 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 355.2

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-18-36](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-18-36)

Акімов Олександр Олексійович доктор наук з державного управління, професор, Заслужений економіст України, Науково-методичний центр кадрової політики Міністерства оборони України, м. Київ, <https://orcid.org/0000-0002-9557-2276>

ПРОФЕСІЙНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ ВІДБІР В СИСТЕМІ ВІЙСЬКОВОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Анотація. У статті здійснено ґрунтовне наукове дослідження професійно-психологічного відбору як інтегрального інструменту кадрової політики в системі управління персоналом Збройних Сил України. На основі комплексного аналізу чинної нормативно-правової бази визначено ключові нормативні документи, що регулюють порядок, критерії та методи проведення психологічного оцінювання військовослужбовців на різних етапах військової кар'єри. Порівняльний аналіз зазначених документів дозволив виявити еволюцію підходів: від базової діагностики морально-психологічних якостей до інтегрованої системи оцінювання, що включає адаптаційний потенціал, мотивацію, професійну придатність, стресостійкість і психофізіологічну готовність до служби. Проведено SWOT-аналіз нормативного регулювання професійно-психологічного відбору у ЗСУ, що дозволило виявити сильні сторони системи, а також її слабкі місця, серед яких – фрагментарність методичних підходів, обмежене використання цифрових рішень, недостатній розвиток супроводу після відбору, а також потреба в оновленні методик відповідно до вимог часу. Особливо акцентовано на кадровому дефіциті кваліфікованих військових психологів, які здатні працювати з новітніми психодіагностичними інструментами. Важливим науковим здобутком статті є висвітлення викликів, пов'язаних із залученням іноземних громадян до військової служби в умовах війни. Проаналізовано нормативну базу, що стосується створення Центру рекрутингу іноземців та осіб без громадянства, як нової кадрової ініціативи, яка покликана забезпечити якісний набір добровольців з-за кордону. Авторами пропонується впровадити обов'язкову



поліграфічну перевірку для іноземців як частину професійно-психологічного відбору, з метою виявлення прихованих загроз – потенційної нелояльності, зв'язків із ворожими структурами, психологічних девіацій чи насильницьких схильностей. Обґрунтовано потребу в розробленні окремого нормативного порядку психофізіологічного дослідження із застосуванням поліграфа, із обов'язковим врахуванням мовної та культурної адаптації іноземців. Розглядається можливість використання досвіду іноземних держав, де поліграф застосовується в оборонних та контррозвідувальних цілях. Наведені дані підтверджують актуальність пропозицій у контексті захисту національної безпеки. Підкреслено необхідність уніфікації методології психодіагностики, цифровізації процедур тестування, створення єдиного реєстру психологічних даних, інтеграції з системою кар'єрного супроводу військовослужбовців, а також модернізації підготовки кадрів військових психологів. Зроблено висновок про необхідність міжвідомчої координації та нормативної гармонізації для ефективної, безпечної та гуманістично орієнтованої системи добору особового складу, яка відповідатиме як національним, так і євроатлантичним стандартам безпеки.

Ключові слова: професійно-психологічний відбір, Збройні Сили України, кадрова політика, поліграф, психофізіологічне тестування, іноземні громадяни, рекрутингові центри, безпека, національна безпека, психологічна діагностика, воєнний стан, цифровізація, стратегія оборони.

Akimov Oleksandr Oleksiyovych Doctor of Sciences (Public Administration), Professor, Honored Economist of Ukraine, Professor, Scientific and Methodological Centre of Personnel Policy of the Ministry of Defence of Ukraine, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0002-9557-2276>

PROFESSIONAL PSYCHOLOGICAL SELECTION IN THE SYSTEM OF MILITARY PERSONNEL POLICY AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Abstract. The article presents a comprehensive academic study of professional psychological selection as an integral instrument of personnel policy within the human resource management system of the Armed Forces of Ukraine. Based on an in-depth analysis of the current regulatory framework, the author identifies key normative acts that govern the procedures, criteria, and methods of psychological evaluation of military personnel throughout the various stages of their military careers. A comparative analysis of these documents reveals the evolution of approaches: from basic diagnostics of moral and psychological qualities to an integrated assessment system encompassing adaptive potential, motivation, professional aptitude, stress resistance, and psychophysiological readiness for service. A SWOT analysis of the regulatory environment for psychological selection

in the Armed Forces of Ukraine is conducted, highlighting the strengths of the existing system as well as its weaknesses – namely, fragmented methodological approaches, limited use of digital tools, underdeveloped post-selection psychological support, and the urgent need to modernize testing methods to reflect current realities. Particular emphasis is placed on the shortage of qualified military psychologists capable of employing advanced psychodiagnostic instruments. A significant contribution of the study is its exploration of the challenges associated with the recruitment of foreign nationals into military service during wartime. The article analyzes the legal framework underpinning the establishment of the Center for Recruitment of Foreign Citizens and Stateless Persons, a new personnel initiative aimed at systematically enlisting motivated foreign volunteers. The author proposes the implementation of mandatory polygraph testing as part of the psychological selection process for foreigners, with the aim of detecting latent threats – such as potential disloyalty, connections with hostile entities, psychological deviations, or violent tendencies. The article substantiates the necessity of developing a separate regulatory procedure for psychophysiological assessment using polygraph technology, taking into account the linguistic and cultural adaptation of foreign candidates. It further considers the applicability of international experience in which polygraph examinations are used for defense and counterintelligence purposes. The presented data reinforce the relevance of these proposals in the context of national security. The study underscores the need to unify psychodiagnostic methodologies, digitize assessment procedures, create a centralized registry of psychological data, integrate testing with career tracking systems, and modernize the training of military psychologists. The conclusion emphasizes the importance of interagency coordination and regulatory harmonization in building an effective, secure, and human-centered personnel selection system aligned with both national and Euro-Atlantic security standards.

Keywords: professional psychological selection, Armed Forces of Ukraine, personnel policy, polygraph, psychophysiological testing, foreign citizens, recruitment centers, security, national security, psychological diagnostics, martial law, digitalization, defense strategy.

Постановка проблеми. В умовах масштабних безпекових викликів, спричинених збройною агресією проти України, особливого значення набуває ефективність системи комплектування Збройних Сил України високопрофесійними, психологічно стійкими та мотиваційно підготовленими кадрами. У даному контексті професійно-психологічний відбір виступає ключовим інструментом забезпечення боєздатності військових формувань, оскільки дозволяє оцінити придатність особи до служби в умовах підвищеного ризику, стресу та постійної загрози життю. Попри наявність нормативно-правових актів, що регламентують організацію професійно-психологічного відбору, актуальними залишаються проблеми їх фрагментарності, відсутності



єдиної методологічної основи, а також супроводу в систему управління військовим персоналом.

Таким чином, постає необхідність у комплексному аналізі існуючої нормативної бази професійно-психологічного відбору, виявленні її суперечностей та прогалин, а також формуванні науково обґрунтованих рекомендацій щодо удосконалення системи з метою підвищення її ефективності в сучасному безпековому середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукових джерел і нормативно-правових актів свідчить про зростаючу увагу до професійно-психологічного відбору як ключового елемента ефективної кадрової політики у сфері оборони. Зокрема, ґрунтовне дослідження З. Комара (2017) [1] зосереджене на формуванні психологічної стійкості військовослужбовців, що розглядається як одна з базових характеристик професійної придатності до служби. Практичну площину реалізації психодіагностики значно розширює публікація Т. Орлової та І. Волобуєва (2024) [2], яка робить акцент на ефективності поліграфа як методу оцінки благонадійності та психологічної готовності особи, що може бути інтегровано у практику професійно-психологічного відбору військовослужбовців, зокрема іноземців. Публікація А. Печерського (2025) [3] висвітлює сучасні тенденції в організації рекрутингу до Сил оборони України, зокрема у межах кампанії “Контракт 18-24” і діяльності Центру рекрутингу іноземців. Цей матеріал підкреслює потребу в удосконаленні процедур добору, що вимагає високого рівня психологічної оцінки та застосування сучасних цифрових і діагностичних інструментів. Нормативна база, зокрема накази Міністерства оборони України № 272 (2022), № 355 (2009), № 170 (2009), № 479 (2024) і № 495 (2024), регламентує процедури психологічного відбору на різних етапах військової служби [4-8]. Документи визначають критерії придатності, вимоги до мотивації, адаптаційного потенціалу, інтелектуальних і морально-вольових якостей кандидатів. Важливою є Постанова КМУ № 1374 (2024) [10], яка заклала підґрунтя для функціонування Центру рекрутингу іноземців та осіб без громадянства. У цьому контексті актуалізується наказ № 1070 (2023) [11], що визначає порядок проведення психофізіологічного дослідження з використанням поліграфа в умовах державної охорони, як можливий прототип для розробки подібного порядку у сфері військового відбору. Дослідження В. Макларена (2000) [14] демонструє ефективність поліграфа у контррозвідальних перевірках. Стратегія залучення, розвитку та утримання людського капіталу до 2027 року [13], визначають пріоритети в цифровізації процесів відбору, модернізації кадрової політики, підготовці військових психологів та забезпеченні безперервного психологічного супроводу.

Таким чином, сукупність наукових праць і нормативних джерел засвідчує системну еволюцію професійно-психологічного відбору в ЗСУ: від обмеженого тестування морально-психологічних якостей до комплексного інструменту оцінки придатності, безпеки та розвитку кадрового потенціалу.

Мета дослідження – аналіз професійно-психологічного відбору у військовій кадровій політиці, виявлення нормативних суперечностей та розробка рекомендацій щодо його вдосконалення.

Методологія дослідження. У статті використано системний, міждисциплінарний та порівняльно-правовий підходи. Застосовано аналіз нормативно-правової бази, зокрема наказів МОУ, постанов КМУ та стратегічних документів у сфері оборони. Проведено SWOT-аналіз системи професійно-психологічного відбору. Використано контент-аналіз матеріалів щодо діяльності Центру рекрутингу іноземців. Прогностичний метод дозволив сформулювати практичні пропозиції щодо вдосконалення системи добору кадрів до ЗСУ.

Виклад основного матеріалу. Професійно-психологічний відбір та класифікація військовослужбовців виступають одними з ключових напрямів діяльності військових психологів, що безпосередньо впливають на ефективність функціонування Збройних Сил.

Як справедливо зауважує З. Комар, якісне проведення відбору та розподілу кадрів забезпечує низку критично важливих переваг [1]. Насамперед – це соціальний ефект, що полягає у найбільш раціональному використанні людського потенціалу та досягненні принципу відповідності “правильна людина на правильному місці”. Другою є організаційна перевага, що сприяє підвищенню загальної ефективності військової структури через укомплектування посад персоналом, здатним максимально реалізовувати професійні завдання. Нарешті, відбір, що враховує психологічні особливості, сприяє особистому благополуччю військовослужбовця, адже виконання завдань, які відповідають індивідуальним здібностям, підвищує задоволеність службою та знижує ризики професійного вигорання.

Таким чином, професійно-психологічний відбір у системі військового управління персоналом є не лише інструментом кадрового забезпечення, а й чинником сталості, ефективності та гуманізації військової служби.

Основними нормативними документами, що регулюють професійно-психологічний відбір військовослужбовців, є:

– *наказ Міністерства оборони України України від 12.09.2022 року № 272 “Про затвердження Інструкції з організації професійно-психологічного відбору у Збройних Силах України та Державній спеціальній службі транспорту”, зареєстрований в Міністерстві юстиції України від 20.09.2022 р. за № 1088/38424: визначає порядок, етапи та методи психологічного оцінювання кандидатів і військовослужбовців, та є ключовим у формуванні ефективної військової кадрової політики, забезпечуючи якісний добір персоналу, здатного до служби в особливих умовах [4];*

– *наказ Міністерства оборони України від 16.07.2024 № 479 “Про затвердження Інструкції про організацію та проведення військово-професійної орієнтації громадян України і прийому на навчання до закладів фахової передвищої військової освіти, вищих військових навчальних закладів, військо-*



вих навчальних підрозділів закладів вищої освіти та наукових установ у системі Міністерства оборони України”, зареєстрований в Міністерстві юстиції України 21.08.2024 р. за № 1285/42630: визначає порядок відбору кандидатів, зокрема через професійно-психологічну оцінку, що робить його важливим елементом кадрової політики в ЗСУ, спрямованої на формування мотивованого та психологічно підготовленого особового складу [7];

– наказ Міністерства оборони України від 09.07.2009 року № 355 “Про затвердження Інструкції з організації та проведення професійного психологічного відбору кандидатів на навчання у вищих військових навчальних закладах та військових навчальних підрозділах вищих навчальних закладів”, зареєстрований в Міністерстві юстиції України 22.09.2009 р. за № 893/16909: визначає порядок оцінки психологічних якостей абітурієнтів для забезпечення їхньої відповідності вимогам військової служби. Даний наказ відіграє важливу роль у військовій кадровій політиці, сприяючи відбору курсантів з необхідними психологічними характеристиками для ефективного навчання та подальшої служби [5];

– наказ Міністерства оборони України від 10.04.2009 року № 170 “Про затвердження Інструкції про організацію виконання Положення про проходження громадянами України військової служби у Збройних Силах України”, зареєстрований в Міністерстві юстиції України 19 травня 2009 р. за № 438/16454: встановлює процедури відбору, призову, прийняття та проходження військової служби, включаючи аспекти професійно-психологічного відбору [6]. Даний наказ також є критично важливим для військової кадрової політики, оскільки забезпечує системний підхід до комплектування ЗСУ кваліфікованими та психологічно підготовленими військовослужбовцями;

– наказ Міністерства оборони України від 23 липня 2024 року № 495 “Про затвердження Змін до Інструкції про організацію виконання Положення про проходження громадянами України військової служби у Збройних Силах України”: вносить зміни до вищезгаданої Інструкції, спрямовані на вдосконалення порядку проходження військової служби, зокрема щодо професійно-психологічного відбору [8]. Основні зміни спрямовані на доповнення процедур щодо звільнення з військової служби за сімейними обставинами, визначаючи перелік необхідних документів для підтвердження таких підстав;

– постанова Кабінету Міністрів України від 11 лютого 2025 року № 153 “Про реалізацію експериментального проекту щодо підвищення мотивації до проходження окремими категоріями громадян України військової служби у Збройних Силах під час воєнного стану”: документ передбачає реалізацію експериментального проекту щодо підвищення мотивації до проходження військової служби окремими категоріями громадян,

зокрема через удосконалення механізмів відбору, включаючи професійно-психологічний відбір [12];

– *“Стратегія залучення, розвитку та утримання людського капіталу в Силах оборони України на період до 2027 року”*, затверджена наказом Міністерства оборони України № 862/нм від 26.12.2024: є ключовим документом, що визначає напрями модернізації управління персоналом у Силах оборони [13]. Вона охоплює весь професійний шлях військовослужбовця – від залучення до переходу в цивільне життя. Стратегія передбачає вдосконалення військової освіти, інтеграцію з управлінням кар’єрою, впровадження прозорої системи грошового забезпечення та соціального захисту, покращення медичного обслуговування та реабілітації, а також підтримку сімей загиблих і зниклих безвісти військовослужбовців. Особлива увага приділяється впровадженню євроатлантичних стандартів та співпраці з НАТО.

Варто також зазначити, що важливою складовою професійно-психологічного відбору є медичне психіатричне оцінювання кандидатів, яке здійснюється відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 10.05.2022 р. № 577 *“Про затвердження переліку медичних психіатричних протипоказань щодо виконання окремих видів діяльності (робіт, професій, служби), що можуть становити безпосередню небезпеку для особи або оточуючих”* [9]. Даний нормативний акт встановлює перелік психіатричних протипоказань щодо виконання діяльності, яка може становити безпосередню небезпеку для особи або оточуючих, у тому числі військової служби. Його положення є обов’язковими для врахування під час прийняття рішення про придатність кандидата, і тому постанова повинна розглядатися як інтегрований елемент нормативної бази професійно-психологічного відбору в Збройні Сили України.

Таким чином, в Україні сформовано цілісну нормативно-правову базу, яка забезпечує системний підхід до відбору, підготовки, розвитку та утримання військовослужбовців, а основні нормативні документи визначають процедури психологічного оцінювання на різних етапах кадрового процесу – від вступу до військових навчальних закладів до проходження служби та завершення кар’єри. Загалом, нормативна база спрямована на підвищення якості кадрового складу ЗСУ, забезпечення його психологічної стійкості та відповідності умовам сучасної військової служби, що є невід’ємною частиною ефективного управління персоналом у Силах оборони.

У таблиці 1 представлено порівняння основних критеріїв психологічного вивчення військовослужбовців відповідно до основних нормативних актів, що регламентують дану процедуру.



Таблиця 1.

Порівняльний аналіз критеріїв професійно-психологічного відбору в системі відбору Міністерства оборони України та Збройних Сил України

Нормативний акт	Основні критерії психологічного вивчення
Наказ № 272	Комплексна психодіагностика, професійно важливі якості, стресостійкість, мотивація, здатність до адаптації.
Наказ № 479	Мотивація до військової служби, схильність до військової професії, рівень професійної орієнтації.
Наказ № 355	Інтелектуальні, емоційно-вольові, морально-психологічні якості абітурієнтів.
Наказ № 170	Загальна психологічна придатність, психофізіологічна готовність до служби.
Наказ № 495	Уточнені процедури оцінки та звільнення, зокрема за сімейними обставинами з урахуванням психофакторів.
Постанова КМУ № 153	Мотиваційні чинники, психологічна готовність до служби під час воєнного стану.
Стратегія до 2027 року	Підтримка психологічного добробуту, розвиток потенціалу, реабілітація, збереження людського капіталу.

Авторська розробка

Порівняльний аналіз основних нормативно-правових актів свідчить про поступове розширення та вдосконалення підходів до психологічного вивчення кандидатів і військовослужбовців у системі Міністерства оборони України. Якщо у ранніх документах (накази № 355, № 170) акцент робився переважно на базових психофізіологічних і морально-психологічних характеристиках, то у новіших актах (накази № 272, № 479, № 495) домінують комплексні критерії, що охоплюють стресостійкість, мотивацію, адаптаційний потенціал та професійну придатність. Крім того, стратегічні документи, зокрема Стратегія до 2027 року, вперше системно включають питання підтримки психологічного добробуту, збереження людського капіталу та реабілітації, що свідчить про зсув фокусу з формального відбору до комплексного супроводу життєвого циклу військовослужбовця.

Отже, нормативна база, яка визначає критерії психологічного вивчення, демонструє еволюцію від вузької діагностики до системного управління психоемоційним потенціалом особового складу, що є ключовим елементом сучасної військової кадрової політики.

Для оцінки сильних та слабких сторін системи відбору, а також можливих загроз і перспектив її розвитку проведено SWOT-аналіз, відображений у таблиці 2.

Таблиця 2.

SWOT-аналіз нормативно-правових документів щодо професійно-психологічного відбору у Збройних Силах України

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Наявність системної нормативної бази (накази № 272, № 170, № 355, № 479).	Відсутність уніфікованого підходу до оцінки результатів психологічного тестування.
Регламентация етапів, процедур та критеріїв відбору в різних підсистемах.	Недостатній рівень адаптації методик до умов воєнного часу.
Інтеграція психологічного відбору у систему управління персоналом.	Обмежене використання сучасних цифрових інструментів.
Підтримка кадрової політики Стратегією до 2027 року.	Відсутність вільного доступу до деяких методичних документів у відкритому форматі.

Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Впровадження єдиного цифрового стандарту тестування.	Психоемоційне вигорання фахівців-психологів в умовах воєнного стану.
Модернізація методик з урахуванням стандартів НАТО та передового досвіду.	Застарілі підходи до психологічного профілювання кандидатів..
Інтеграція з системою управління кар'єрою та реабілітації (відповідно до Стратегії-2027).	Можливий опір впровадженню нових методик через брак ресурсів або інституційної інерції.
Підвищення престижу професії військового психолога через системний розвиток кадрового ресурсу.	Втрата актуальності нормативних актів без належної періодичної актуалізації.

Авторська розробка.

Так, SWOT-аналіз засвідчив, що нормативно-правова база професійно-психологічного відбору у Збройних Силах України є достатньо розвиненою та структурованою. Наявні можливості свідчать про потенціал подальшої модернізації системи психологічного відбору – через впровадження цифрових рішень, стандартизацію процедур та адаптацію до умов воєнного стану. Проте існують і загрози, пов'язані з надмірним психологічним навантаженням на персонал, опором інституційним змінам та ризиком втрати актуальності деяких регламентів.

Також у процесі аналізу Карти професійно-психологічного відбору та Переліку психодіагностичних методик, що містяться в додатках до Інструкції № 272 МОУ, виявлено та відображено у таблиці 3 ряд аспектів, які потребують оновлення з огляду на сучасні виклики безпекового середовища, цифровізації управління персоналом, та необхідності підвищення валідності психодіагностичних процедур [4].

Таблиця 3.

Аналіз доцільності змін та інновацій у Kartі професійно-психологічного відбору

Методика	Обмеження	Пропозиції щодо інновацій та змін
Методика “Підбір слів”, “Фігури”, “Арифметичний рахунок”	Застарілі підходи до оцінки когнітивних здібностей; не відображають складність сучасної військової діяльності.	Інтеграція адаптованих когнітивних тестів на основі штучного інтелекту, включаючи багатозадачність та візуально-просторову орієнтацію.
Шкала прогресивних матриць Равена	Монофакторна оцінка інтелекту, обмежена загальними здібностями.	Розширення методик за рахунок багатовимірних тестів (наприклад, CAS-2, WAIS-IV).
Опитувальники типу БОО-165/200, ТІРІ, НІН-А	Недостатній рівень адаптації до українського контексту, морально-професійних викликів війни.	Модифікація змісту опитувальників із урахуванням військової специфіки, ризиків ПТСР, бойового стресу.

Авторська розробка

Отже, аналіз психодіагностичних методик, передбачених чинною Інструкцією, засвідчує її функціональність, однак виявляє потребу в модернізації інструментарію професійно-психологічного відбору, оскільки частина методик не охоплює новітніх підходів когнітивної науки, психотравматології та нейропсихології, а також не враховує специфіки служби в умовах гібридної війни. Також відсутність адаптації методів до цифрового середовища, а також обмежена мовна варіативність перешкоджають ефективному обстеженню іноземців. У контексті актуалізації теми національної безпеки, кадрового добору та залучення іноземних громадян до ЗСУ, обґрунтованою є необхідність перегляду та оновлення Kartі професійно-психологічного відбору з урахуванням багатомовного тестування, інтеграції поліграфа та цифрових технологій для підвищення надійності, об’єктивності й безпечності кадрових рішень.

У контексті воєнного стану та постійної потреби у якісному поповненні військового складу варто проаналізувати Постанову Кабінету Міністрів України від 29 листопада 2024 р. № 1374 “Про затвердження Положення про Центр рекрутингу іноземців та осіб без громадянства” відкриває новий напрям у військовій кадровій політиці [10]. Так, створення відповідного центру було покликане формалізувати процедури залучення іноземних громадян та осіб без громадянства до служби в Збройних Силах України, водночас ставлячи на перший план питання національної безпеки, що набуває особливої актуальності в умовах гібридної війни.

Крім того, у лютому 2025 року у Львові відбувся Форум рекрутерів до Сил оборони України “Віч-на-віч”, де обговорювалися результати та перспек-

тиви рекрутингу іноземців та осіб без громадянства [3]. Учасники форуму підкреслили важливість онлайн-платформ для пошуку військових вакансій та комунікації з потенційними кандидатами. Контрактна кампанія “Контракт 18-24”, яка була представлена на Форумі рекрутерів, стала прикладом вищезазначеної Стратегії залучення, розвитку та утримання людського капіталу в Силах оборони України на період до 2027 року до Сил оборони України. У ході форуму було висвітлено досягнення та перспективи на шляху до вдосконалення залучення кадрів, у тому числі – іноземців та осіб без громадянства. Основну увагу було приділено підвищенню ефективності процедур відбору, створенню мотиваційного середовища та впровадженню сучасних цифрових інструментів у роботу рекрутингових центрів. Отже, це доводить, що рекрутингові центри відіграють ключову роль у формуванні професійного кадрового потенціалу Сил оборони, а також потребують подальшої модернізації, зокрема в аспектах безпеки, довіри до кандидатів та ефективності процесів адаптації новобранців до військової служби.

Таким чином, діяльність Центру рекрутингу іноземців спрямована на залучення кваліфікованих та мотивованих іноземних громадян до лав Збройних Сил України, забезпечуючи при цьому належний рівень безпеки та професійно-психологічного відбору.

Варто зазначити, що одним із основних викликів є потенційна загроза вербування іноземців, орієнтованих на деструктивну діяльність всередині військової структури України. У такому випадку особливої ваги набуває впровадження системи багаторівневої перевірки благонадійності та психологічної придатності зазначеної категорії кандидатів, тому доцільним є застосування психофізіологічного дослідження з використанням поліграфа як інструмента оцінки достовірності наданої інформації та виявлення можливих ризиків прихованої лояльності до ворожої держави.

Юридичне підґрунтя для такої практики надає наказ Управління державної охорони України від 02.12.2023 р. № 1070 “Про затвердження Порядку проведення психофізіологічного дослідження із застосуванням поліграфа в Управлінні державної охорони України” [11]. Незважаючи на відомчий характер даного документа, його положення можуть бути покладені в основу розробки аналогічних нормативних процедур у системі Міністерства оборони України, зокрема в межах функціонування Центру рекрутингу.

Так, інтеграція психофізіологічного дослідження у систему первинного професійно-психологічного відбору дозволить забезпечити високий рівень верифікації мотивацій та психологічних настанов іноземців, що, у свою чергу, сприятиме зниженню ризику проникнення ворожих агентів, мінімізації загроз внутрішньої диверсійної діяльності, а також формуванню більш стабільного та безпечного кадрового складу.

В. МакЛарен досліджував ефективність використання поліграфа в контррозвідальних перевірках. Автор наводить дані, що свідчать про здат-



ність тесту на шпигунство та саботаж (TES) виявляти осіб, залучених до шпигунської діяльності, з точністю 83,3% для винних та 90,7% для невинних учасників. Дані результати підкреслюють доцільність застосування поліграфа для оцінки надійності та лояльності кандидатів, оскільки використання поліграфа може допомогти виявити потенційні загрози, пов'язані з можливим вербуванням іноземців ворожими країнами [14]. Дослідження підтверджує ефективність поліграфічних перевірок у процесі відбору персоналу, що є актуальним для забезпечення безпеки та цілісності Збройних Сил України.

Крім безпекового аспекту, поліграф як частина професійно-психологічного відбору сприятиме більш глибокому розумінню особистості рекрута, його морально-етичних орієнтирів, рівня психологічної готовності до служби в армії, що особливо важливо для служби в умовах бойових дій. Таким чином, створення Центру рекрутингу іноземців повинно супроводжуватися не лише адміністративним унормуванням процедур, а й запровадженням психологічного та безпекового моніторингу за допомогою сучасних інструментів психодіагностики.

Як зазначають Т. Орлова та І. Волобуєв, особливо важливою є здатність поліграфічного дослідження виявляти низку показників, що безпосередньо стосуються безпекових ризиків: наявність патологічних сексуальних чи агресивних схильностей, психоемоційну нестабільність, акцентуації характеру, схильність до обману або приховування інформації, наявність у пам'яті слідів про участь у злочинній діяльності або зв'язки з ворожими спецслужбами [2]. Результати дослідження свідчать, що в Україні поліграф уже активно використовується в системі державної безпеки та оборони – зокрема під час кадрових перевірок у ЗСУ, Нацполіції, ДБР, Нацгвардії та інших органах. Правовий статус поліграфа як інструмента діагностики психофізіологічного стану підтверджується його закріпленням у національних класифікаторах професій, а також інтеграцією в систему судових експертиз, де він використовується для формування висновків, що мають як тактичне, так і доказове значення.

У перспективі доцільним є розроблення та затвердження окремого Порядку професійно-психологічного та психофізіологічного обстеження іноземних громадян, які подають документи до Центру рекрутингу. Такий порядок має бути узгоджений між Міністерством оборони, Службою безпеки України, Міністерством внутрішніх справ та Управлінням державної охорони України як органами, відповідальними за збереження внутрішньої безпеки у військовому середовищі.

Таким чином, Постанова № 1374 має стратегічне значення не лише як крок до збільшення особового складу Збройних Сил України за рахунок іноземців, але й як виклик для забезпечення відповідних фільтрів і запобіжників у системі відбору, які мають базуватись на психологічній, етичній та безпековій оцінці кожного кандидата. У зв'язку з цим доцільним є

внесення змін до наказу Міністерства оборони України № 272 з метою офіційного закріплення можливості проведення психофізіологічного дослідження із застосуванням поліграфа у Центрах рекрутингу іноземців та осіб без громадянства, що сприятиме підвищенню валідності результатів та забезпеченню справедливого і безпечного процесу відбору.

Принагідно зазначити, що, з огляду на багатомовне походження потенційних рекрутів, одним із ключових аспектів ефективного проведення такого тестування є забезпечення можливості проходження поліграфічного обстеження рідною або добре зрозумілою кандидатові мовою, оскільки за даної умови можна досягти високого рівня валідності, точності результатів, мінімізувати викривлення відповідей через мовні або культурні бар'єри та уникнути хибно позитивних чи негативних висновків.

Отже, запровадження багатомовного супроводу при проведенні поліграфа повинно стати частиною нової методології професійно-психологічного відбору. Такий підхід забезпечить не лише справедливість і рівність доступу до військової служби для іноземців, але й високий рівень безпеки та ефективності рекрутингової політики держави. У перспективі доцільно:

- розробити стандартизовані мовні протоколи для поліграфічного тестування;
- залучати підготовлених поліграфологів зі знанням іноземних мов або з перекладачами, які пройшли відповідне навчання в етичних і технічних аспектах дослідження;
- включити поліграф як обов'язковий етап до інструкцій із професійно-психологічного відбору іноземців, інтегрувавши його в загальну нормативну базу Міністерства оборони України.

Таким чином, реалізація зазначених заходів сприятиме посиленню безпеки Збройних Сил України, покращенню якості комплектування особового складу та створенню дієвої моделі адаптації іноземних громадян до умов служби в армії демократичної держави.

На основі аналізу чинної нормативно-правової бази можна визначити низку ключових критеріїв, які формують сучасний підхід до професійно-психологічного відбору у Збройних Силах України та в системі Міністерства оборони. Вони є своєрідними маркерами ефективного комплектування особового складу, орієнтованого на служіння в умовах високих психоемоційних навантажень, складних оперативних ситуацій і підвищеної відповідальності:

- *професійна придатність*: оцінка здійснюється шляхом комплексної психодіагностики з використанням сучасних психометричних методик, що визначають відповідність кандидата до специфічних умов військової служби, зокрема його здатність ефективно діяти в умовах підвищеного психологічного навантаження;
- *стресостійкість та адаптаційний потенціал*: важливим критерієм є психологічна готовність особового складу ефективно функціонувати за умов



стресу та високої невизначеності, де вивчаються показники адаптації до нових умов, психологічної гнучкості й витривалості;

- *мотивація до військової служби*: особлива увага приділяється мотиваційним чинникам, які формують свідоме ставлення кандидатів до проходження військової служби, їх прагнення до професійного розвитку та здатність до збереження психологічного добробуту протягом служби;

- *інтелектуальні, емоційно-вольові та морально-психологічні якості*: здійснюється діагностика розумових здібностей, емоційного самоконтролю, вольової регуляції поведінки та моральної стійкості, що є основою ефективного виконання завдань військової діяльності та збереження боєздатності;

- *психофізіологічна готовність*: важливим залишається критерій фізіологічної спроможності до служби, включаючи психічну витривалість, рівень нейропсихологічної стабільності та адекватність реакцій на екстремальні подразники;

- *психологічна підтримка та реабілітаційний потенціал*: сучасні нормативні документи акцентують увагу на необхідності системного психологічного супроводу військовослужбовців на всіх етапах служби, зокрема психологічної реабілітації та соціальної адаптації після участі в бойових діях, що підвищує загальний рівень психологічного здоров'я особового складу.

- *інтеграція психодіагностики у цифрове середовище та стандарти НАТО*: особливим напрямом розвитку критеріїв психологічного відбору є цифровізація процесів оцінювання, застосування єдиних стандартизованих методик, адаптованих до міжнародних стандартів НАТО, що дозволяє підвищити об'єктивність, оперативність та валідність процедур професійного відбору.

Таким чином, сучасна система професійно-психологічного відбору в Збройні Сили України дедалі більше орієнтується на цілісний підхід, де критерієм придатності є не лише відповідність психофізіологічним нормам, а й готовність до багаторівневої адаптації, мотиваційної зрілості, психологічної витривалості й динамічного професійного розвитку. Такий підхід дозволяє ефективно поєднувати тактичні завдання комплектування з довгостроковими стратегічними цілями кадрової політики в умовах трансформації Сил оборони України.

Незважаючи на наявність розгалуженої нормативно-правової бази, яка регламентує процедури професійно-психологічного відбору у Збройних Силах України, сучасні виклики оборонного сектору актуалізують потребу у вдосконаленні цієї системи з урахуванням нових ризиків, умов воєнного стану та необхідності імплементації міжнародних стандартів:

- *фрагментарність нормативного забезпечення*: попри наявність базових документів, таких як накази № 272, № 355 та № 170, існує проблема відсутності єдиної методологічної доктрини, яка б забезпечувала цілісність

підходів до психодіагностики, її процедурної послідовності та узгодженості між різними підрозділами. Така фрагментарність породжує варіативність оцінки, знижує рівень об'єктивності та ускладнює аналіз результатів;

– *обмежене оновлення діагностичних методик*: чинні методики часто базуються на підходах попередніх десятиліть, які не враховують новітніх досягнень когнітивної психології, нейропсихології, психотравматології та військової психіатрії. У зв'язку з цим результати тестування можуть бути недостатньо валідними або неадаптованими до нових умов ведення бойових дій;

– *відсутність уніфікованих цифрових інструментів*: цифровізація у сфері відбору військовослужбовців має фрагментарний характер, що не дозволяє забезпечити масове, швидке і якісне тестування кандидатів. Крім того, недостатньо розвинута система автоматизованого збору, зберігання та аналізу психологічних даних на всіх етапах проходження служби;

– *недостатній акцент на психологічному супроводі після відбору*: більшість наявних регламентів зосереджені на етапі добору кадрів, натомість психологічний супровід, реабілітація та профілактика вигорання залишаються слабко розвиненими. Це створює ризики втрат кадрового потенціалу через професійні деформації, ПТСР, демотивацію тощо;

– *підготовка військових психологів*: в умовах зростання кількості мобілізованих осіб та активізації бойових дій, постає питання кадрового забезпечення системи психологічного відбору. Наразі не вистачає фахівців із достатньою кваліфікацією, практичним досвідом і навичками роботи з цифровими інструментами оцінювання;

– *необхідність перевірки іноземних громадян, які виявляють бажання вступити до лав Збройних Сил України, із застосуванням поліграфа як інструмента виявлення прихованих загроз*: поліграфічне дослідження може стати ключовим засобом оцінки достовірності наданої інформації, виявлення небезпечних девіантних рис, зв'язків із країнами-противниками чи ознак ворожої вербувальної активності. Перевірка повинна проводитися з урахуванням лінгвістичних особливостей, для забезпечення точності результатів та унеможливлення мовного викривлення реакцій. Такий підхід дозволяє інтегрувати поліграфічну діагностику до системи професійно-психологічного відбору іноземців, що вступають до українських збройних формувань, та підвищити загальний рівень безпеки кадрового складу.

Таким чином, система професійно-психологічного відбору у Збройних Силах України перебуває в процесі трансформації, та, незважаючи на наявні проблеми, вона має значний потенціал розвитку завдяки нормативній підтримці, наявності стратегічного бачення та можливості інтеграції сучасних технологій. Реалізація запропонованих напрямів дозволить сформувати ефективну, гнучку та адаптивну систему, яка відповідатиме як національним завданням оборонної політики, так і вимогам міжнародного безпекового середовища.



Висновки та пропозиції. На основі проведеного дослідження зроблено висновок, що професійно-психологічний відбір у Збройних Силах України є невід’ємною складовою ефективної військової кадрової політики. Його значущість полягає не лише в якісному комплектуванні особового складу, але й у забезпеченні соціального балансу, психологічної стійкості та адаптивності військовослужбовців до умов сучасного бойового середовища. Аналіз чинної нормативно-правової бази свідчить про поступове вдосконалення підходів до оцінки особового складу, що зумовлено як внутрішніми потребами трансформації Сил оборони, так і зовнішніми безпековими викликами, пов’язаними з повномасштабною війною та гібридними загрозами.

Значну увагу в дослідженні приділено проблематиці залучення іноземних громадян до військової служби. Такий крок відкриває нові горизонти для формування кадрового потенціалу, але водночас висуває високі вимоги до безпекового контролю. У зв’язку з цим запровадження перевірки іноземців на поліграфі в межах професійно-психологічного відбору розглядається як доцільний і науково обґрунтований інструмент оцінки їхньої благонадійності, мотивації, моральної зрілості та психоемоційної готовності до служби.

З огляду на зазначене, доцільно вжити комплекс заходів, спрямованих на модернізацію системи професійно-психологічного відбору, зокрема: розробити та затвердити Єдину концепцію професійно-психологічного супроводу військовослужбовця, яка охоплюватиме всі етапи військової кар’єри – від добору до звільнення зі служби; уніфікувати методологію психодіагностики відповідно до міжнародних стандартів; забезпечити цифровізацію процесів оцінювання, включаючи створення єдиної бази даних результатів тестування; розширити штат та підвищити кваліфікацію військових психологів, орієнтуючи їх на роботу з цифровими та психофізіологічними інструментами; ініціювати впровадження поліграфа як обов’язкового елементу професійно-психологічного відбору іноземців з урахуванням мовної адаптації та культурних контекстів.

Окремо слід підкреслити, що впровадження поліграфа у процесі відбору іноземних кандидатів має супроводжуватись належним нормативним регламентуванням, включаючи міжвідомчі узгодження між Міністерством оборони, СБУ, МВС та УДО України. Таке рішення забезпечить високий рівень верифікації даних, запобігатиме проникненню ворожих елементів та зміцнить довіру до системи кадрового управління в умовах воєнного стану.

Таким чином, майбутнє професійно-психологічного відбору в Україні залежить від інтеграції науково обґрунтованих підходів, цифрових інструментів та міжвідомчої координації. Лише за умови комплексного оновлення нормативної, методологічної та кадрової складових можна досягти рівня професійної доброчесності, безпеки й ефективності, що відповідає викликам сучасного безпекового середовища.

Література:

1. Комар З. (2017). Психологічна стійкість воїна: Підручник для військових психологів. Київ: Посольство Великої Британії в Україні. Stabilization Support Services. 182 с. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Komar_Zoran/Psykholohichna_stiikist_voina.pdf
2. Орлова Т. А., Волобуєв І. Р. Сучасні можливості експертної технології використання поліграфа під час розслідування кримінальних правопорушень. *Київський часопис права*. 2024. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32782/klj/2024.1.37>
3. Печерський А. “Контракт 18-24” та стратегія розвитку: здобутки та перспективи рекрутингу до Сил оборони представили на Форумі рекрутерів. *АрміяInform*. 2025. URL: <https://armyinform.com.ua/2025/02/25/kontrakt-18%E2%80%9224-ta-strategiya-rozvytku-zdobutky-ta-perspektyvy-rekrutynghu-do-syl-oborony-predstavly-na-forumi-rekruteriv/>
4. Про затвердження Інструкції з організації професійно-психологічного відбору у Збройних Силах України та Державній спеціальній службі транспорту: Наказ Міністерства оборони України від 12.09.2022 р. № 272. Міністерство юстиції України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1088-22#Text>
5. Про затвердження Інструкції з організації та проведення професійного психологічного відбору кандидатів на навчання у вищих військових навчальних закладах та військових навчальних підрозділах вищих навчальних закладів: Наказ Міністерства оборони України від 09.07.2009 р. № 355. Міністерство юстиції України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-09#Text>
6. Про затвердження Інструкції про організацію виконання Положення про проходження громадянами України військової служби у Збройних Силах України: Наказ Міністерства оборони України від 10.04.2009 р. № 170. Міністерство юстиції України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-09#Text>
7. Про затвердження Інструкції про організацію та проведення військово-професійної орієнтації громадян України і прийому на навчання до закладів фахової передвищої військової освіти, вищих військових навчальних закладів, військових навчальних підрозділів закладів вищої освіти та наукових установ у системі Міністерства оборони України: Наказ Міністерства оборони України від 16.07.2024 р. № 479. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1285-24#Text>
8. Про затвердження Змін до Інструкції про організацію виконання Положення про проходження громадянами України військової служби у Збройних Силах України: Наказ Міністерства оборони України від 23.07.2024 р. № 495. Міністерство юстиції України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1361-24#Text>
9. Про затвердження переліку медичних психіатричних протипоказань щодо виконання окремих видів діяльності (робіт, професій, служби), що можуть становити безпосередню небезпеку для особи або оточуючих: Постанова Кабінету Міністрів України від 10.05.2022 р. № 577. Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/577-2022-п#Text>
10. Про затвердження Положення про Центр рекрутингу іноземців та осіб без громадянства: Постанова Кабінету Міністрів України від 29.11.2024 р. № 1374. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1374-2024-%D0%BF#Text>
11. Про затвердження Порядку проведення психофізіологічного дослідження із застосуванням поліграфа в Управлінні державної охорони України: Наказ від 2 грудня 2023 р. № 1070. Офіційний вісник України, 2024, № 90/41435. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0090-24#Text>
12. Про реалізацію експериментального проекту щодо підвищення мотивації до проходження окремими категоріями громадян України військової служби у Збройних Силах під час воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України від 11.02.2025 р. № 153. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/153-2025-%D0%BF#Text>



13. Стратегія залучення, розвитку та утримання людського капіталу в Силах оборони України на період до 2027 року. Міністерство оборони України № 862/нм від 26 грудня 2024 року. URL: https://www.mil.gov.ua/content/public_discussion/03_09_2024_proiekt_nakazu.pdf

14. MacLaren V. V. (2000) Can we trust counterintelligence polygraph tests?. *Polygraph*. Vol. 29, No. 2. P. 151-155. URL: <https://sgp.fas.org/othergov/polygraph/macLaren.html>

References:

1. Komar Z. (2017). *Psykhologichna stiiikist voina: Pidruchnyk dlia viiskovykh psykhologiv* [Psychological resilience of a warrior: A textbook for military psychologists]. Kyiv: Posolstvo Velykoi Brytanii v Ukraini, Stabilization Support Services. 182 p. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Komar_Zoran/Psykhologichna_stiiikist_voina.pdf [in Ukrainian].

2. Orlova T. A., Volobuieiev I. R. (2024). Suchasni mozhlyvosti ekspertnoi tekhnolohii vykorystannia polihrafa pid chas rozsliduvannia kryminalnykh pravoporushen [Modern capabilities of expert polygraph technology during criminal investigations]. *Kyivskyi chasopys prava*. No. 1. DOI: <https://doi.org/10.32782/klj/2024.1.37> [in Ukrainian].

3. Pecherskyi A. (2025). “Kontrakt 18–24” ta stratehiia rozvytku: zdobutky ta perspektyvy rekrutyngu do Syl oborony predstavleno na Forumi rekruteriv [“Contract 18–24” and development strategy: achievements and prospects of recruitment to the Defense Forces presented at the Recruiters’ Forum]. *ArmiiaInform*. URL: <https://armyinform.com.ua/2025/02/25/kontrakt-18%E2%80%9224-ta-strategiya-rozvytku-zdobutky-ta-perspektyvy-rekrutyngu-do-syl-oborony-predstavly-na-forumi-rekruteriv/> [in Ukrainian].

4. Pro zatverdzhennia Instruksii z orhanizatsii profesiino-psykhologichnoho vidboru u Zbroinykh Sylakh Ukrainy ta Derzhavni spetsialnii sluzhbi transportu: Nakaz Ministerstva oborony Ukrainy vid 12.09.2022 r. № 272 [On approval of the Instruction on the organization of professional psychological selection in the Armed Forces of Ukraine and the State Special Transport Service: Order of the Ministry of Defense of Ukraine dated 12.09.2022 No. 272]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1088-22#Text> [in Ukrainian].

5. Pro zatverdzhennia Instruksii z orhanizatsii ta provedennia profesiinoho psykhologichnoho vidboru kandydativ na navchannia u vyshchykh viiskovykh navchalnykh zakladakh ta viiskovykh navchalnykh pidrozdilakh vyshchykh navchalnykh zakladiv: Nakaz Ministerstva oborony Ukrainy vid 09.07.2009 r. № 355 [On approval of the Instruction on the organization and conduct of professional psychological selection of candidates for training in higher military educational institutions and military training units of higher education institutions: Order of the Ministry of Defense of Ukraine dated 09.07.2009 No. 355]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-09#Text> [in Ukrainian].

6. Pro zatverdzhennia Instruksii pro orhanizatsiiu vykonannia Polozhennia pro prokhodzhennia hromadianamy Ukrainy viiskovoi sluzhby u Zbroinykh Sylakh Ukrainy: Nakaz Ministerstva oborony Ukrainy vid 10.04.2009 r. № 170 [On approval of the Instruction on the implementation of the Regulation on the military service by citizens of Ukraine in the Armed Forces of Ukraine: Order of the Ministry of Defense of Ukraine dated 10.04.2009 No. 170]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-09#Text> [in Ukrainian].

7. Pro zatverdzhennia Instruksii pro orhanizatsiiu ta provedennia viiskovo-profesiinoi oriiientatsii hromadian Ukrainy i pryomu na navchannia do zakladiv fakhovoi peredvyshchoi viiskovoi osvity...: Nakaz Ministerstva oborony Ukrainy vid 16.07.2024 r. № 479 [On approval of the Instruction on the organization and conduct of military-professional orientation and enrollment for military education institutions: Order of the Ministry of Defense of Ukraine dated 16.07.2024 No. 479]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1285-24#Text> [in Ukrainian].

8. Pro zatverdzhennia Zmin do Instruksii pro orhanizatsiiu vykonannia Polozhennia pro prokhodzhennia hromadianamy Ukrainy viiskovoi sluzhby: Nakaz Ministerstva oborony Ukrainy vid 23.07.2024 r. № 495 [On approval of amendments to the Instruction on the implementation of the Regulation on military service: Order of the Ministry of Defense of Ukraine dated 23.07.2024 No. 495]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1361-24#Text> [in Ukrainian].

9. Pro zatverdzhennia pereliku medychnykh psykhiatrychnykh protypokaziv shchodo vykonannia okremykh vydiv diialnosti...: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 10.05.2022 r. № 577 [On approval of the list of medical psychiatric contraindications for certain types of activities: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 10.05.2022 No. 577]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/577-2022-п#Text> [in Ukrainian].

10. Pro zatverdzhennia Polozhennia pro Tsentr rekrutyngu inozemtsiv ta osib bez hromadianstva: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 29.11.2024 r. № 1374 [On approval of the Regulation on the Center for Recruitment of Foreigners and Stateless Persons: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 29.11.2024 No. 1374]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1374-2024-п#Text> [in Ukrainian].

11. Pro zatverdzhennia Poriadku provedennia psykho-fiziolohichnoho doslidzhennia iz zastosuvanniam polihrafa v Upravlinni derzhavnoi okhorony Ukrainy: Nakaz vid 02.12.2023 r. № 1070 [On approval of the Procedure for conducting psychophysiological research with a polygraph in the State Security Department of Ukraine: Order dated 02.12.2023 No. 1070]. Ofitsiyni visnyk Ukrainy, 2024, № 90/41435. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0090-24#Text> [in Ukrainian].

12. Pro realizatsiiu eksperymentalnoho proektu shchodo pidvyshchennia motyvatsii do prokhodzhennia viiskovoi sluzhby u ZSU pid chas voiennoho stanu: Postanova KМУ vid 11.02.2025 r. № 153 [On the implementation of an experimental project to increase motivation for military service in the Armed Forces during martial law: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 11.02.2025 No. 153]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/153-2025-п#Text> [in Ukrainian].

13. Stratehiia zaluchennia, rozvytku ta utrymannia liudskoho kapitalu v Sylakh oborony Ukrainy na period do 2027 roku [Strategy for the attraction, development and retention of human capital in the Defense Forces of Ukraine until 2027]. Ministerstvo oborony Ukrainy. Nakaz № 862/nm vid 26.12.2024. URL: https://www.mil.gov.ua/content/public_discussion/03_09_2024_proiekt_nakazu.pdf [in Ukrainian].

14. MacLaren V. V. (2000). Can we trust counterintelligence polygraph tests?. *Polygraph*. Vol. 29, No. 2. P. 151–155. URL: <https://sgp.fas.org/othergov/polygraph/macLaren.html>



УДК:351.746.1

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-37-52](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-37-52)

Акімов Андрій Володимирович доктор філософії, старший викладач Національної академії Служби безпеки України, м. Київ, <https://orcid.org/0009-0000-0445-7452>

ОСОБЛИВОСТІ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕСУ У КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ ФЕДЕРАЛЬНОГО БЮРО РОЗСЛІДУВАНЬ США: ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ ДЛЯ УКРАЇНИ

Анотація. На сучасному етапі розвитку суспільства та державно-владного механізму дедалі більшого значення набувають ненасильницькі способи розв'язання кризових ситуацій. Особливого значення реалізація ненасильницьких способів вирішення кризових ситуацій набуває в межах діяльності правоохоронних органів під час практичної реалізації заходів із забезпечення державної безпеки. У статті досліджено дефініцію та ознаки визначеного поняття.

В умовах розвитку ненасильницьких способів розв'язання кризових ситуацій в Україні вагомого значення набуває перейняття та імплементація у практику досвіду окремих держав під час організації та проведення переговорного процесу. Враховуючи практику в проведенні визначеного способу розв'язання кризових ситуацій, що можуть становити ризики порушення державної безпеки, видається за необхідне дослідити досвід функціонування Федерального Бюро Розслідувань США в контексті організації переговорного процесу в зазначених ситуаціях, як одного із найбільш ефективних суб'єктів у протидії суспільно-небезпечним наслідкам в умовах кризової ситуації без застосування сили у світі. У статті досліджено особливості організації переговорного процесу під час кризових ситуацій на основі практичного досвіду Федерального Бюро Розслідувань США.

Структурна побудова *Crisis Negotiation Team* має доволі розгалужену систему, що передбачає наявність вузькопрофільного та компетентного співробітника на відповідній структурній посаді. Група переговорного процесу складається із декількох рівнів координації та взаємодії, що надає можливість синтезувати різноманітні потреби в організації визначеного процесу. У статті досліджено структурну побудову переговорної групи визначеного органу, а також їх безпосередня роль під час організації та проведення переговорного процесу із відповідним суб'єктом.

Ключові слова: державна безпека, кризова ситуація, правоохоронний орган, переговорний процес, Федеральне Бюро Розслідувань США, активне слухання, група переговорного процесу, профайлінг.

Akimov Andrii Volodymyrovych Doctor of Philosophy Degree (PhD in public administration), Senior lecturer at the National Academy of the SSU, Kyiv, <https://orcid.org/0009-0000-0445-7452>

FEATURES OF THE NEGOTIATION PROCESS IN CRISIS SITUATIONS OF THE US FEDERAL BUREAU OF INVESTIGATIONS: IMPLEMENTATION OF FOREIGN EXPERIENCE FOR UKRAINE

Abstract. At the current stage of development of society and the state-authority mechanism, non-violent ways of solving crisis situations are gaining more and more importance. The implementation of non-violent methods of solving crisis situations is of particular importance in the framework of the activities of law enforcement agencies during the practical implementation of measures to ensure state security. The article examines the definition and characteristics of the defined concept.

In the context of the development of non-violent methods of resolving crisis situations in Ukraine, the adoption and implementation of the experience of individual states in the practice of organizing and conducting a negotiation process is of great importance. Given the extensive practice in conducting a certain method of resolving crisis situations that may pose risks of violating state security, it seems necessary to study the experience of the US Federal Bureau of Investigation in the context of organizing a negotiation process in these situations, as one of the most effective entities in counteracting socially dangerous consequences in a crisis situation without the use of force in the world. The article examines the peculiarities of organizing the negotiation process during crisis situations based on the practical experience of the US Federal Bureau of Investigation.

The structural structure of the Crisis Negotiation Team has a rather extensive system, which involves the presence of a narrowly specialized and competent employee in the corresponding structural position. The negotiation team consists of several levels of coordination and interaction, which makes it possible to synthesize various needs in organizing a specific process. The article examines the structural structure of the negotiation team of a specific body, as well as their direct role in organizing and conducting a negotiation process with the relevant subject.

Keywords: state security, crisis situation, law enforcement agency, negotiation process, US Federal Bureau of Investigation, active listening, negotiation team, profiling.

Постановка проблеми. В умовах розбудови демократичного суспільства, забезпечення висхідних прав, свобод, законних інтересів людини і громадянина та державної безпеки надважливого значення набуває акцентування на ненасильницьких способах розв'язання кризових ситуацій. Перего-



ворний процес, тобто сукупність заходів, методів та прийомів здійснення комунікативної взаємодії між відповідними суб'єктами для вирішення кризової ситуації видається ефективним та раціональним інструментом нівелювання конфліктних ситуацій. З погляду забезпечення державної безпеки, переговорний процес видається не менш ефективним заходом застосування, ніж альтернативні силові методи розв'язання кризових ситуацій.

На сьогодні у спеціальних підрозділах правоохоронного сектору окремих держав, зокрема й США, організовується функціонування вузькопрофільних напрямків для проведення переговорного процесу в кризових ситуаціях, що не передбачає застосування силового способу вирішення конфлікту, застосовуючи антикризовий переговорний процес, організацію переговорного процесу з особами, що мають схильність до проявів аутоагресивної поведінки, налагодження переговорів з громадськістю під час масового порушення громадської та державної безпеки, проведення переговорів в умовах захоплення заручників тощо. Вбачається, що досліджений досвід організації переговорного процесу є вкрай важливим для сучасних способів та методів забезпечення державної безпеки в Україні.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженню окремих аспектів організації та проведення переговорного процесу у кризових ситуаціях присвятили свої наукові доробки багато зарубіжних та вітчизняних науковців. Однак, особливої уваги заслуговують такі: Н. П. Довгань, І. А. Кравчук, Н. І. Ковальчишина, Я. О. Кондратьєв, К. Роджерс, В. І. Ряшко, Ф. І. Хміль та багато інших. Проте, враховуючи відсутність комплексного дослідження щодо можливості імплементації практичних знань та навичок з досвіду забезпечення державної безпеки в іноземних державах, пропонована тематика видається актуальною.

Мета статті: дослідити особливості переговорного процесу у кризових ситуаціях Федерального Бюро Розслідувань США.

Виклад основного матеріалу. Захист конституційного ладу, суверенітету, територіальної цілісності, підтримання правопорядку і внутрішньої стабільності в країні залишаються одними із фундаментальних функцій держави, що реалізуються за допомогою діяльності системи державних і правоохоронних органів та виконання покладених на них завдань. Враховуючи, що Конституція України визначає нашу державу правовою та демократичною республікою, забезпечення правопорядку в державі має відбуватись у передбаченому законом порядку та в межах окреслених законодавчими вимогами з огляду на закріплений каталог прав, свобод та законних інтересів осіб [2]. Деструктивною складовою функціонування сучасного суспільства залишається вчинення відповідних правопорушень, що можуть мати різний характер та природу. Система державних та правоохоронних органів покликана забезпечити правопорядок в державі за допомогою демократичних методів та інструментів під час запобігання, припинення чи усунення наслідків від

вчинення відповідного правопорушення чи іншої кризової ситуації. Слід зауважити, що поняття «кризова ситуація» є ширшим за своїм змістом за «правопорушення», оскільки в контексті вивчення цієї проблематики, останнє поняття можна внести до переліку кризових ситуацій. Крім того, така ситуація як вжиття необхідних заходів з метою недопущення суїциду з боку відповідної особи належить до переліку обставин «кризової ситуації», однак з погляду нормативного закріплення не видається правопорушенням [3]. Тому, організація проведення переговорного процесу не обмежується кримінальними правопорушеннями. Організація та проведення визначеного процесу є критично важливими в умовах протидії вчиненню самогубства чи вжиття заходів під час протидії деструктивним діям з боку неосудної особи або ж людини з психічними розладами.

На сучасному етапі розвитку суспільства та державно-владного механізму дедалі більшого значення набувають ненасильницькі способи протидії деструктивній діяльності з боку відповідних осіб та розв'язання кризових ситуацій. Особливого значення чітке визначення та реалізація ненасильницьких способів розв'язання кризових ситуацій набуває в межах діяльності правоохоронних органів під час практичної реалізації заходів із забезпечення державної безпеки.

На сьогодні в умовах загострення криміногенної ситуації в Україні та зростання рівня злочинності, зокрема внаслідок збільшення кількості зброї на території нашої держави в умовах стримування та відсічі військової агресії з боку РФ, що як наслідок зумовлює зростання кількості насильницьких кримінальних правопорушень з використанням зброї, актуалізується питання визначення алгоритму дій та якісне підвищення компетентності співробітників правоохоронних органів з метою недопущення вчинення, продовження, а також усунення суспільно-небезпечних наслідків відповідного правопорушення. Вбачається, що одним із найбільш ефективних способів ненасильницького методу вирішення кризової ситуації з боку правоохоронних органів є ефективна організація та проведення переговорного процесу з правопорушниками чи іншими суб'єктами відповідної кризової ситуації. На відмінну від застарілого радянського підходу щодо організації заходів із забезпечення державної безпеки та безпосередньої протидії правопорушенням, що базувався на домінуванні силових способів над ненасильницькими під час розв'язання кризової ситуації, сучасна діяльність системи державних та правоохоронних органів підтримує пріоритетність саме ненасильницького способу вирішення таких ситуацій. Отже, розробка, систематична адаптація алгоритму організації та безпосередньої реалізації проведення переговорного процесу з боку профільних органів видається пріоритетним напрямком розв'язання кризових ситуацій в межах допустимого з безпекового погляду застосування ненасильницького способу.



Ефективність використання інструментарію та можливостей переговорного процесу з відповідними суб'єктами в умовах кризової ситуації визначається не тільки ефективним алгоритмом організації та проведення переговорів, однак й рівнем професійної підготовки та компетентності профільних фахівців правоохоронних органів. Зокрема, в межах тактичної підготовки кадрів правоохоронних органів, як складової системи їх професійної підготовки, систематизуються та вивчаються всі можливі сценарії поведінки суб'єкта кризової ситуації та потенційні напрями розвитку переговорного процесу. Для цього мають бути розроблені відповідні підходи та прийоми для співробітників правоохоронних органів для належного виконання покладених функціональних завдань в умовах проведення переговорного процесу із суб'єктами кризової ситуації.

Сучасна нормативно-правова база доволі опосередковано закріплює підходи та прийоми щодо проведення переговорного процесу, а тому питання дослідження, порівняння, розробки, імплементації досвіду окремих держав щодо організації та безпосереднього проведення переговорного процесу під час кризових ситуацій дедалі частіше стає предметом наукових досліджень та панельних дискусій. Через це пропонується надати дефініцію поняття «переговорний процес» крізь призму теоретично-доктринального поля та витлумачити основні його ознаки. Отже, переговорний процес – це специфічний вид комунікативної взаємодії у відповідній ситуації, коли інтереси, мета або підходи до вирішення суперечностей містять між сторонами певні протиріччя. Переговорний процес можна розглядати як соціально-психологічний механізм, що зумовлює використання відповідних технологій, системи та алгоритму дій під час організації та безпосередньої взаємодії між учасниками переговорного процесу для досягнення спільного вирішення конкретної ситуації.

Пропонується визначити основні ознаки переговорного процесу як способу розв'язання кризової ситуації. По-перше, під час організації та безпосереднього проведення переговорного процесу сторони, тобто й правоохоронні органи, контактують з суб'єктами кризової ситуації, що зумовлює одну сторону враховувати погляди, мету та дії іншої. Фактично, ця ознака й зумовлює використання необхідних психологічних механізмів та інструментів, що надають можливість ефективно використовувати визначений спосіб розв'язання кризових ситуацій. До психологічних механізмів та інструментів проведення переговорного процесу в кризових ситуаціях належать: різноманітні способи та прийоми впливу на суб'єкта кризової ситуації, психологічна техніка «входження в контакт» з відповідним суб'єктом, створення першого позитивного враження з боку співробітника правоохоронних органів, а також підтримка позитивного іміджу самого співробітника, що вступає в комунікативний контакт з відповідним суб'єктом, враховуючи етнічні та конфесійні якості останнього, підтримка діалогу для

поширення переконань щодо ненасильницького розв'язання кризової ситуації тощо. Отже, можна дійти висновку, що для ефективного використання переговорного процесу необхідними професійними компетенціями мають бути знання та навички у сфері конфліктології, психології, соціології, терорології та інших суміжних напрямків.

По-друге, організація та безпосереднє проведення переговорного процесу є специфічним та окремим напрямком професійної діяльності співробітників правоохоронного сектору, що належить до системи слідчих, оперативно-розшукових, попереджувальних, превентивних та інших заходів, що зосереджуються на створенні умов ненасильницького способу розв'язання кризової ситуації.

У межах забезпечення державної безпеки переговорний процес виступає механізмом ненасильницького способу, зокрема щодо протидії продовженню вчинення кримінального правопорушення, активного сприяння суб'єкта кризової ситуації до розкриття і розслідування обставин такої ситуації, розшуку та затриманню осіб, що вчинили відповідне правопорушення, а також для усунення заподіяної чи потенційної шкоди відповідним суспільним відносинам, зокрема й щодо забезпечення державної безпеки та отримання оперативно важливої інформації для правоохоронних органів.

Застосування переговорного процесу для припинення вчинення кримінального правопорушення найчастіше передбачає використання психологічних механізмів на суб'єкта відповідної кризової ситуації та схиляння останнього до відмови від продовження певного діяння. Особливість переговорного процесу полягає у тому, що визначена діяльність передусім спрямована на нівелювання потенційних суспільно-небезпечних наслідків від вчинення відповідного діяння як для самого суб'єкта, так і для інших осіб, інтересів держави та суспільства. Слід зауважити, що найчастіше переговорний процес виступає превентивною діяльністю з боку профільних органів, що полягає або у схилянні особи повністю відмовитись від вчинення відповідного деструктивного діяння, або ж застосовується як спосіб зупинки чи запобігання погіршенню ситуації з погляду суспільних та державних інтересів такого діяння. З огляду на питання забезпечення державної безпеки переговорний процес застосовується під час протидії вчиненню кримінального правопорушення, як-от захоплення заручників, здійснення терористичного акту та інших суспільно-небезпечних діянь, передусім з матеріальними складами кримінальних правопорушень.

Сьогодні у спеціальних підрозділах правоохоронного сектору окремих держав, зокрема у США, організовується функціонування вузькопрофільних напрямків для проведення переговорного процесу в кризових ситуаціях, що не передбачає застосування силового способу вирішення конфлікту, застосовуючи антикризовий переговорний процес, організацію переговорного процесу з особами, що мають схильність до проявів аутоагресивної поведінки,



налагодження переговорів з громадськістю під час масового порушення громадської та державної безпеки, проведення переговорів в умовах захоплення заручників тощо.

В умовах розвитку ненасильницьких способів розв'язання кризових ситуацій в Україні вагомого значення набуває перейняття та імплементація у практику досвіду окремих держав під час організації та проведення переговорного процесу. Враховуючи об'ємну практику в проведенні визначеного способу розв'язання кризових ситуацій, що можуть становити ризики державній безпеці, видається за необхідне дослідити досвід функціонування Федерального Бюро Розслідувань США (далі – ФБР США) в контексті організації переговорного процесу в зазначених ситуаціях як одного із найбільш ефективних суб'єктів у світі щодо протидії суспільно-небезпечним наслідкам в умовах кризової ситуації без застосування сили [8]. Отже, одним із найбільш ефективних напрямків ненасильницького способу розв'язання кризових ситуацій в США є *FBI's Crisis Negotiation Program*. Слід зауважити, що на самому початку свого функціонування, тобто більше ніж 50 років тому, пропонований напрям діяльності ФБР США орієнтувався та мав назву переговорного процесу із заручниками, що фактично обмежувався лише боротьбою з кримінальними правопорушеннями із триманням заручників [10]. Основою моделлю діяльності *FBI's Crisis Negotiation Program* є орієнтація правоохоронних органів на пошук шляхів мирного вирішення кризової ситуації, передусім використовуючи діалог як інструмент деескалації напруженості з суб'єктами відповідної кризової ситуації для нівелювання розвитку суспільно-небезпечних наслідків.

Одними із найбільш відомих подій, що супроводжувались проведенням переговорного процесу є такі: *Attica Prison Riot, New York, 1971*; *George Giffe, Hijacking, Jacksonville, Florida, 1971*; *Summer Olympics, Munich, West Germany, 1972*; *Branch Davidians, Waco, Texas, 1993* та інші. У межах забезпечення державної безпеки, важливою видається справа *Attica Prison Riot, New York, 1971*, де засуджені бунтували через погані умови утримання. Як наслідок – було втрачено контроль за частиною території колонії. Крім того, частина персоналу колонії утримувалась як заручники. Внаслідок проведення переговорів протягом чотирьох днів, поліція змогла встановити контроль за визначеним об'єктом, що значно знизило кількість жертв з боку учасників кризової ситуації.

З погляду історії визначений напрям діяльності ФБР США формувался на підставі моделі функціонування поліції Нью-Йорка, що пояснювалось ефективністю у структурній побудові діяльності правоохоронних органів під час протидії деструктивній діяльності. Переговорна група в організаційній структурі поліції Нью-Йорка з 1973 року стала першим в історії профільним підрозділом, що був створений для спеціальної роботи з організації і проведення переговорів з особами, що причетні до кризової ситуації та

можливою ситуацією із захопленням чи триманням заручників [6]. Слід зауважити, що до моменту створення такої групи, стандартна реакція та алгоритм діяльності поліції зводились до тези «негайно здатися або співробітники правоохоронних органів застосують силові заходи».

Згодом, внаслідок поширення комунікативного способу впливу на суб'єктів кризової ситуації, показники мирного способу вирішення конфлікту значно підвищились, що нівелювало кількість людських жертв як з боку суб'єктів кризової ситуації, заручників, так і співробітників правоохоронних органів. Профільний відділ, що забезпечує функціонування переговорників, тобто суб'єктів, що безпосередньо підтримують комунікативний контакт із суб'єктом кризової ситуації, має назву *The Federal Bureau of Investigation's (FBI) Crisis Negotiation Unit (CNU)*, тобто Відділ кризових переговорів Федерального Бюро Розслідувань США [9]. Слід зауважити, що основою побудови комунікації з метою реалізації ненасильницького способу розв'язання кризової ситуації залишається *quid pro quo*. Ця концепція ведення переговорів набула свого активного розвитку в 1980-1990 роках, та означає «послуга за послугу». Враховуючи, що першочергово визначена програма розв'язання кризових ситуацій ФБР США орієнтувалась на протидію кримінальним правопорушенням із захопленням та триманням заручників, основним методом впливу на суб'єкта кризової ситуації з боку співробітника ФБР США стала згода на виконання вимоги в обмін на виконання зворотної послуги. Яскравим прикладом застосування такої концепції є організація переговорного процесу в умовах тримання заручників з боку грабіжника банку, де останній висловлює відповідні вимоги, а співробітники ФБР США в межах визначеної програми домовляються про взаємне виконання зворотної послуги, передусім щодо звільнення певної кількості заручників. Отже, *quid pro quo* забезпечує й психологічний інструмент щодо налагодження контакту та позитивного іміджу переговорної групи ФБР США, а як наслідок й всієї системи правоохоронних органів держави. Крім того, ця концепція надавала можливість відтягувати час, у такий спосіб адаптуючи емоційний стан суб'єкта кризової ситуації до необхідного в контексті виконання відповідного етапу переговорного процесу.

Вагомим здобутком запровадження та розвитку концепції *quid pro quo* з боку ФБР США стала можливість диференціювати з кримінологічного погляду «психологічний профіль» суб'єкта кризової ситуації на три групи. До першої групи належать особи, що насправді не мають наміру здійснювати «торги» щодо отримання власної вигоди через здійснення відповідної кризової ситуації. Зазвичай, до переліку таких осіб відносять людей, що мають глибокі образи, розчарування, найчастіше особистого характеру. Під час вчинення кризової ситуації з їхнього боку мета самого діяння зазвичай відсутня, а безпосередня діяльність обґрунтовується мотивом образи, помсти та подібного [7]. Під час застосування *quid pro quo* стає зрозумілим, що



матеріальні та нематеріальні вигоди не є пріоритетом для таких осіб, що трансформує переговорний процес до необхідних параметрів пошуку ґрунтовних аргументів для нівелювання суспільно-небезпечних наслідків. Друга група – це особи, що насправді переслідують вигоду під час вчинення відповідного правопорушення. Фактично, саме для такої групи осіб й була першочергова сформована концепція *quid pro quo*, так як системно та поступово наближає суб'єкта кризової ситуації до необхідного для представників правоохоронного органу об'єктивного рішення, що знижує ймовірність імпульсивного та вкрай деструктивного рішення визначеного суб'єкта. Третя група осіб – це ті, які або схильні до прийняття імпульсивних рішень, що можуть призвести до деструктивного розвитку суспільно-небезпечних наслідків, або ж ті, які не мають жодного бажання до виконання прийнятих на себе зобов'язань щодо зворотної послуги. У такому разі ненасильницький спосіб вирішення кризової ситуації може трансформуватись до силового залежно від безпекової ситуації, реальної та потенційної загрози життю та здоров'ю осіб, суспільним та державним інтересам. Отже, ця концепція залишається ваговою й в сучасних переговорних процесах у різноманітних кризових ситуаціях за участі ФБР США. Однак, залежно від конкретного виду кризової ситуації (захоплення заручників, терористичний акт, спроба до самогубства та інше) перед визначеним органом США постало питання оформлення заздалегідь ефективного та злагодженого порядку не тільки фактичних дій щодо раціонального ненасильницького способу розв'язання такої ситуації, однак й суб'єктного складу переговорної групи та ролі кожної особи в такій групі. У цьому випадку йдеться про «протоколи» поведінки правоохоронних органів, тобто алгоритм дій, що визначають порядок ведення діалогу, встановлення особи, визначення намірів суб'єктів кризової ситуації, мету та інші аспекти, а також «протокол» (визначений склад) переговорної групи.

Формування алгоритму дій відбувається на основі стратегічного підходу щодо ненасильницького способу розв'язання кризової ситуації, що розкривається крізь призму таких складових елементів: «*Active listening skills*» – активне слухання, «*Empathy*» – емпатія, «*Rapport*» – взаєморозуміння, «*Influence*» – вплив, «*Behavioral Change*» – зміна у поведінці.

Слід зауважити, що визначені елементи знаходяться у логічній послідовності та є взаємозалежними та взаємодоповнюючими один одного. Фактично, проходження всіх етапів (*gathering place*) розкриває системну трансформацію поведінки особи під час застосування переговорного процесу з боку ФБР США. Отже, в межах організації ненасильницького способу розв'язання кризової ситуації за допомогою переговорного процесу, ФБР США використовують так звану *Behavioral change Stairway*, тобто Сходи поведінкової зміни.

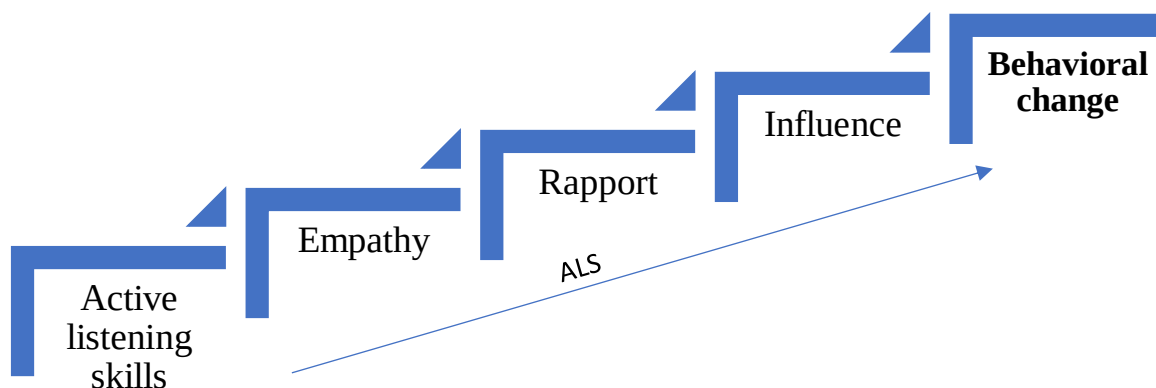


Рис. 1.1. «Behavioral change Stairway»

Складено автором за матеріалами [7].

Як вбачається з Рис.1.1. першим елементом *Behavioral change Stairway* є *Active listening skills (ALS)*. Окремо слід зауважити, що навички активного слухання використовуються профільною групою ФБР США як на початку налагодження комунікативного контакту з суб'єктом кризової ситуації, так і під час всього проходження *Behavioral change Stairway*. Навички активного слухання (ALS) були внесені до програми проведення переговорного процесу із суб'єктами кризової ситуації з метою ненасильницького розв'язання кризової ситуації у 1990 році та передусім базувались на основі спілкування з особами з відповідними психічними розладами, що зі свого боку започатковано відомим психотерапевтом із США Карлом Роджерсом.

Сьогодні під час підготовки майбутніх спеціалістів на відповідні посади переговорної групи з розв'язання кризових ситуацій використовується навчання по так званій вправі «*Back to back*» («Спина до спини»). Визначена вправа передбачає участь трьох осіб, а саме: особа в ролі суб'єкта кризової ситуації, особа, що відпрацьовує ALS, а також оцінювач, тобто особа, що надає зворотній зв'язок, висновок та поради щодо покращення відпрацювання активного слухання. Під час проведення такого виду навчання відпрацьовуються різноманітні ситуації, що допомагає майбутнім спеціалістам отримати необхідні практичні навички з переговорного процесу у ФБР США.

Отже, активне слухання – це психологічний механізм ефективного консультування суб'єкта кризової ситуації, коли профільна група правоохоронного органу активно демонструє прихильність до почуття змісту та смислового навантаження повідомлень і емоцій суб'єкта поширення. Особливістю реалізації цього механізму є орієнтація на пасивну першочергову поведінку профільної групи ФБР США та орієнтування на прослуховування для подальшої адаптації поширеної інформації на користь ненасильницького розв'язання кризової ситуації та нівелювання людських жертв. Враховуючи, що активне слухання допомагає з'ясувати істинний сенс відповідної діяль-



ності суб'єкта у кризовій ситуації, *ALS* залишається дієвим інструментом адаптації думок, поведінки та мети діяльності визначеного суб'єкта до параметрів можливого пошуку компромісу та як наслідок й зміни поведінки такої особи. ФБР США використовує такі інструменти під час проведення *ALS* на початковому етапі *Behavioral change Stairway*: створення атмосфери взаєморозуміння та довіри між особою, що безпосередньо проводить переговори зі складу профільної групи ФБР США та суб'єктом кризової ситуації; допомога особі висловити свої думки, емоції та істинну мету здійснення деструктивної поведінки; демонстрація особливої уваги до суб'єкта кризової ситуації, зокрема окреслення його ситуації як виняткової, розуміння висловленої думки, емоцій та почуттів для подальшого пошуку компромісного варіанту розв'язання кризової ситуації з пріоритетом щодо недопущення нанесення шкоди самій особі, іншим учасникам кризової ситуації, інтересам суспільства та держави; перевірка істинності та відповідності мети деструктивної діяльності до висловлювань та емоцій для подальшого стримування розвитку суспільно-небезпечних наслідків [4].

У межах реалізації навичок активного слухання впродовж проходження *Behavioral change Stairway* одним із найбільш дієвих інструментів є так зване віддзеркалення. Під зазначеним інструментом розуміється повторення відповідних фраз чи окремих слів суб'єкта кризової ситуації з незначними змінами для адаптування поширених думок та ідей такої особи до параметрів пошуку компромісного рішення та ненасильницького розв'язання визначеної ситуації. Особливість та головна цінність застосування такого інструменту полягає у поступовій адаптації думок та поглядів визначеного суб'єкта до мінімальних параметрів укладання домовленості щодо запобігання людських жертв та встановлення довіри між такою особою та групою переговорного процесу ФБР США.

Наступним елементом є *Empathy*, тобто емпатія. Цей елемент виступає продовженням розвитку першого комунікативного контакту з особою, що спрямований забезпечити постійний діалог та зниження напруги між суб'єктом кризової ситуації та групою переговорного процесу ФБР США. *Empathy* розкривається крізь призму розуміння обставин, поглядів та мети такої діяльності особи, причому не нав'язуючи власних думок щодо вирішення ситуації з боку правоохоронних органів. Крім того, емпатія спрямована показати розуміння проблеми, почуттів та болі суб'єкта кризової ситуації та поширити відчуття прирівнення такої діяльності до зрозумілої у визначених конкретних обставинах для суб'єкта кризової ситуації.

Rapport, тобто взаєморозуміння є наступною «сходінкою» у проведенні переговорного процесу з боку ФБР США. Визначений елемент має на меті резюмувати поширені думки, ідеї, погляди, емоції та будь-яку іншу важливу інформацію з боку суб'єкта кризової ситуації для адаптації та пошуку варіантів подальшого розв'язання такої ситуації. За допомогою *Rapport* група

переговорного процесу співвідносить проміжні результати комунікації із зазначеним суб'єктом до сценарію подальшого розв'язку ситуації.

Четвертим елементом *Behavioral change Stairway* є *Influence*. Під ним розуміють вплив на суб'єкта кризової ситуації з метою латентного схилення особи до необхідної поведінки за допомогою відповідних фактів чи переконань. Реалізація цього елементу визначається певними принципами. Першим принципом є *Reciprocity*, тобто взаємність, що розуміє під собою й використання *quid pro quo*. Вбачається, що реальне виконання послуги за послугу є індикатором ефективного проходження алгоритму системи «Сходи поведінкової зміни». Другим принципом є *Liking*, що означає уподобання. Цей принцип розуміє під собою тезу, що люди більш схильні виконувати певні зобов'язання для людини до якої є певна симпатія. Отже, поширюючи компліменти щодо особистих навичок суб'єкта кризової ситуації, підкреслення його позитивних рис з боку групи переговорного процесу значно підвищує ймовірність кінцевої зміни її поведінки. Третім є принцип *Social Proof*, тобто так званий «суспільний доказ», що полягає у поширенні думки, що інша частка людей зробила б так само. У цьому разі акцент поставлений на підтримку з боку суб'єкта кризової ситуації загальноприйнятної форми поведінки ґрунтовної частки суспільства під час відповідних обставин. Згідно з *Social Proof* здійснюється безпосередній вплив на суб'єкта з метою схилення останнього до трансформації поведінки для її «нормалізації» до прийнятних суспільних очікувань та стандартів.

Authority є четвертим принципом, що розуміє під собою авторитет. У цьому випадку йдеться про співпадіння очікуваного портрету на базі професійних якостей особи на думку суб'єкта кризової ситуації, що з психологічного погляду надає можливість підвищити значущість запропонованої інформації, а отже ймовірність її прийняття визначеним суб'єктом.

П'ятим принципом є *Consistency*, тобто послідовність. Він спрямований співвіднести вибір поведінки суб'єкта кризової ситуації із баченням розвитку ситуації з боку групи переговорного процесу США. Фактично, цей принцип забезпечує процес безпосередньої трансформації деструктивної поведінки особи до раціональної з погляду ненасильницького розв'язання кризової ситуації.

Шостим елементом є *Scarcity*, що у цьому випадку інтерпретується як «втрата». Він є завершальною стадією *Influence*, та передбачає поширення розуміння та почуття втрати для суб'єкта кризової ситуації у разі неприйняття варіанту розв'язання кризової ситуації від групи переговорного процесу. Особливістю цього принципу є те, що у разі позитивного рішення з боку суб'єкта кризової ситуації під час реалізації *Consistency*, *Scarcity* виступає як додатковий чинник закріплення визначеної моделі поведінки особи. У разі ж відмови від *Consistency* з боку такого суб'єкта, *Scarcity* виступає контраргументом для такої особи.

Останнім кроком *Behavioral change Stairway* є *Behavioral change*, тобто безпосередня поведінкова зміна у суб'єкта кризової ситуації. Варто звернути увагу, що ФБР США притримується проведення всіх етапів у чітко визначеному порядку, що нівелює можливість пропуску одного з етапів без критичної причини. У разі коли застосування *Behavioral change Stairway* не принесло бажаних результатів залежно від погіршення безпекової ситуації, правоохоронні органи можуть застосувати силові способи врегулювання кризової ситуації.

Надалі пропонується дослідити суб'єктний склад групи переговорного процесу ФБР США. Структурна побудова *Crisis Negotiation Team* має доволі розгалужену систему, що передбачає наявність вузькопрофільного та компетентного співробітника на відповідній структурній посаді.

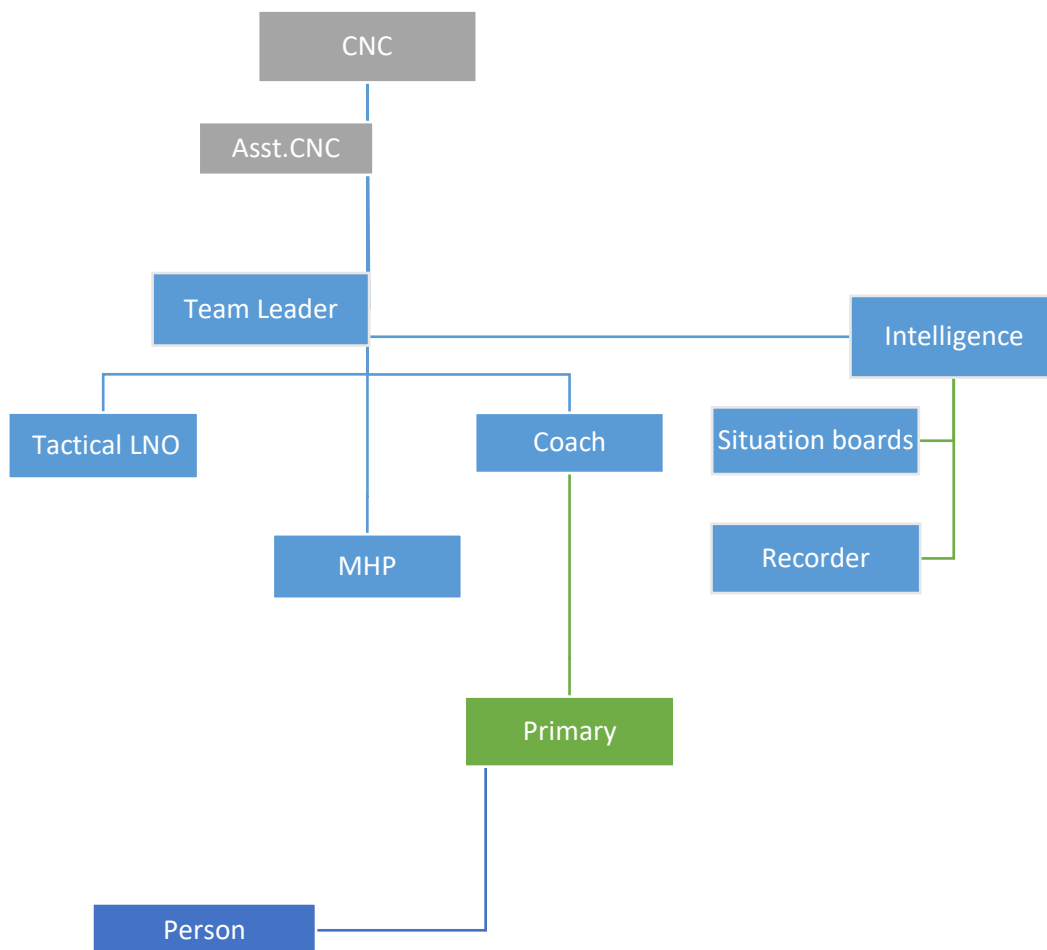


Рис 1.2. Структурна побудова Crisis Negotiation Team

Складено автором за матеріалами [11].

Як вбачається з Рис 1.2. група переговорного процесу складається із декількох рівнів координації та взаємодії, що надає можливість синтезувати

різноманітні потреби в організації визначеного процесу [5]. А тому, пропонується дослідити таку систему, починаючи з елемента «*Person*». Отже, під визначеним слід розуміти суб'єкта відповідної кризової ситуації з яким відбувається переговорний процес. Далі визначається «*Primary*», тобто особа визначена групою переговорного процесу, яка безпосередньо веде переговори із «*Person*». Наступним учасником є «*Coach*» або ж *Secondary Negotiator*, що інтегрує у переговорний процес думки та відповідні висновки інших учасників всього переговорного процесу. Фактично, цей учасник виступає посередником між «*Primary*» та всією переговорною групою. Наступним слід визначити *The Mental Health Professional (MHP)*, тобто особу, яка відповідальна за визначення психологічного стану суб'єкта кризової ситуації, а також за динаміку його зміни під час проведення переговорного процесу. Наступний учасник – це «*Tactical LNO*». Визначена особа відповідальна за встановлення зв'язку та технічне підтримання всього переговорного процесу. Паралельно може передбачатись й інша група фахівців, зокрема «*Intelligence*». Ця особа зазвичай здійснює розвідувальну діяльність кризової ситуації та передає необхідну інформацію до центру переговорної групи ФБР США. Що стосується «*Situation boards*» та «*Recorder*», то ці особи відповідальні за прослуховування та запис розмови, зокрема й визначаючи так звані гачки, тобто інформацію, що може бути використана для викриття особи чи зміни її поведінки, та «гарячі кнопки», тобто теми, що можуть підвищувати напругу переговорів, а отже інформацію, що треба уникати переговорній групі. Учасник «*Team Leader*» – особа з адміністративними функціями щодо добору фахівців до відповідної переговорної групи, а також з повноваженнями щодо ухвалення рішень щодо порядку ведення діалогу. Фактично, ця особа є провідною серед безпосередніх учасників визначеної групи проведення переговорів. Щодо «*CNC*», тобто «*Crisis Negotiation Coordinator*», то це вища адміністративна посада у всій програмі проведення переговорного процесу, що передбачає й допоміжну посаду асистента (заступника).

Для України досвід діяльності ФБР США у досліджуваному напрямку видається вкрай актуальним. Враховуючи, що на сьогодні здійснення переговорного процесу під час кризової ситуації, зазвичай виступає засобом підготовки до проведення силової операції з боку правоохоронних органів, пропонується інтегрувати *ALS*, тобто проводити активне слухання під час ненасильницького розв'язання кризової ситуації.

Крім того, під час здійснення зазначеного заходу стає можливим належним чином провести профайлінг [1]. Під зазначеним поняттям пропонується розуміти комплекс психологічних методів та прийомів для оцінювання та подальшого моделювання (прогнозування) поведінки суб'єкта кризової ситуації за допомогою вербальної та невербальної поведінки. Враховуючи визначення потенційних ризиків під час здійснення профайлінга для суспільних та державних інтересів, профільні органи зможуть оперативно адаптувати запропоновану *Behavioral change Stairway*.



Для можливості ефективної підготовки співробітників профільних органів, основним методом підвищення компетентності видається досліджена вправа *back-to-back*. Крім того, для аналізу та подальшої інтеграції провідних моментів організації та безпосередньої реалізації алгоритму дій під ненасильницький спосіб розв'язання кризової ситуації, видається за необхідне систематично проводити практичні заходи щодо взаємодії та координації з ФБР США.

Висновок. В умовах адаптації методів, способів, прийомів та інструментарію до сучасних потреб у пошуку ефективних заходів ненасильницького варіанту розв'язання кризової ситуації, саме переговорний процес видається найбільш ефективним та раціональним заходом. Практичний досвід щодо організації та проведення переговорного процесу ФБР США є корисним для національної системи забезпечення державної безпеки. Особливого значення набуває імплементація практичних навичок під час здійснення активного слухання (*ALS*). Крім того, враховуючи різноманітні траєкторії розвитку кризової ситуації, для ефективного розв'язання зазначеної ситуації має бути сформована відповідна багатопрофільна група, що передбачає залучення вузькопрофільних спеціалістів у відповідних сферах. Вбачається, що актуальною є модель групи *Crisis Negotiation Team*, а тому слід врахувати структурну побудову переговорної групи й на національному рівні в межах ненасильницького варіанту розв'язання кризової ситуації.

Література:

1. Жерж Н. А. Роль психологічного портрета у встановленні особи невідомого злочинця при розслідуванні насильницьких злочинів. Міжнародний юридичний вісник : збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України. Вип.1 (2) 2015. С. 83–89.
2. Конституція України : Конституція України; Верховна Рада України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР Верховна Рада України. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/go/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 25.03.2025).
3. Кримінальний кодекс України : Закон України від 05.04.2001 р. № 2341-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text> (дата звернення 25.03.2025)
4. Amy, R. Grubb (2010). Modern day hostage (crisis) negotiation: The evolution of an art form within the policing arena. *Aggressive and Violent Behavior*, 5,341–348.
5. Edward, Conlon (2018). *Talk to Me: The NYPD Hostage Negotiation Team*. Retrieved from: <https://www.nyc.gov/site/nypd/news/f1108/-talk-me-nypd-hostage-negotiation-team#/0>
6. Vincent, A. Dalfonzo & Michele, L. Deitrick, M.Ed (2015). *Focus on Training. An Evaluation Tool for Crisis Negotiators*. Retrieved from: <https://leb.fbi.gov/articles/focus/focus-on-training-an-evaluation-tool-for-crisis-negotiators>
7. Gary, Noesner (2024). *Fifty Years of FBI Crisis (Hostage) Negotiation*. Retrieved from: <https://leb.fbi.gov/articles/featured-articles/fifty-years-of-fbi-crisis-hostage-negotiation>
8. Gary, W. Noesner & Mike, Webster (2015) *Crisis Intervention: Using Active Listening Skills in Negotiations*. Retrieved from: http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/fbi/crisis_interven2.htm
9. Jeff, Thompson (2014). “Crisis” or “Hostage” Negotiation? *The Distinction Between Two Important Terms*. Retrieved from: <https://leb.fbi.gov/articles/featured-articles/crisis-or-hostage-negotiation-the-distinction-between-two-important-terms>

10. K. Anders, Ericsson (2015). "Deliberate Practice and Acquisition of Expert Performance: A General Overview," *Academy for Academic Emergency Medicine*. Retrieved from: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1553-2712.2008.00227.x/pdf>

11. Timothy, Quigley (2018). *The Hostage/Crisis Negotiation Team Member's Perception of the Mental Health Professional*. Retrieved from: <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=6532&context=dissertations>

References:

1. Zherzh, N. A. Rol psykholohichnoho portreta u vstanovlenni osoby nevidomoho zlochyntsia pry rozsliduvanni nasylnytskykh zlochyniv. Mizhnarodnyi yurydychnyi visnyk [Zherzh N. A. The role of psychological portrait in establishing the identity of an unknown criminal in the investigation of violent crimes]. *Proceedings from «Mizhnarodnyi yurydychnyi visnyk : zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoho universytetu derzhavnoi podatkovoi sluzhby Ukrainy» – «International Legal Bulletin: Collection of Scientific Works of the National University of the State Tax Service of Ukraine»*. (pp.83-89). Kyiv: National University of the State Tax Service of Ukraine [in Ukrainian].

2. Zakon Ukrainy «Konstytutsiia Ukrainy» [The Law of Ukraine «Constitution of Ukraine»]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> [in Ukrainian].

3. Zakon Ukrainy «Kryminalnyi kodeks Ukrainy» [The Law of Ukraine «Criminal Code of Ukraine»]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text> [in Ukrainian].

4. Amy, R. Grubb (2010). Modern day hostage (crisis) negotiation: The evolution of an art form within the policing arena. *Aggressive and Violent Behavior*, 5, 341–348.

5. Edward, Conlon (2018). *Talk to Me: The NYPD Hostage Negotiation Team*. Retrieved from: <https://www.nyc.gov/site/nypd/news/f1108/-talk-me-nypd-hostage-negotiation-team#/0>

6. Vincent, A. Dalfonzo & Michele, L. Deitrick, M.Ed (2015). *Focus on Training. An Evaluation Tool for Crisis Negotiators*. Retrieved from: <https://leb.fbi.gov/articles/focus/focus-on-training-an-evaluation-tool-for-crisis-negotiators>

7. Gary, Noesner (2024). *Fifty Years of FBI Crisis (Hostage) Negotiation*. Retrieved from: <https://leb.fbi.gov/articles/featured-articles/fifty-years-of-fbi-crisis-hostage-negotiation>

8. Gary, Noesner & Mike, Webster (2015) *Crisis Intervention: Using Active Listening Skills in Negotiations*. Retrieved from: http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/fbi/crisis_interven2.htm

9. Jeff, Thompson (2014). "Crisis" or "Hostage" Negotiation? *The Distinction Between Two Important Terms*. Retrieved from: <https://leb.fbi.gov/articles/featured-articles/crisis-or-hostage-negotiation-the-distinction-between-two-important-terms>

10. K. Anders, Ericsson (2015). "Deliberate Practice and Acquisition of Expert Performance: A General Overview," *Academy for Academic Emergency Medicine*. Retrieved from: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1553-2712.2008.00227.x/pdf>

11. Timothy, Quigley (2018). *The Hostage/Crisis Negotiation Team Member's Perception of the Mental Health Professional*. Retrieved from: <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=6532&context=dissertations>



УДК 358.4

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-53-61](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-53-61)

Андерсон Герман Георгійович старший викладач кафедри безпілотних дистанційно керованих систем та комплексів навчально-наукового тренінгового центру оперативно-бойової підготовки Національної академії Служби безпеки України, м. Київ, <https://orcid.org/0009-0001-8925-0270>

Ленський Михайло Михайлович викладач кафедри безпілотних дистанційно керованих систем та комплексів навчально-наукового тренінгового центру оперативно-бойової підготовки Національної академії Служби безпеки України, м. Київ, <https://orcid.org/0009-0009-8661-1710>

РОЗВИТОК ТА ЕФЕКТИВНЕ ВИКОРИСТАННЯ БЕЗПІЛОТНИХ ЛІТАЛЬНИХ АПАРАТІВ ПІД ЧАС ВИКОНАННЯ РОЗВІДУВАЛЬНИХ ОПЕРАЦІЙ

Анотація. У даній розвідці проаналізовано ефективність використання безпілотних літальних апаратів під час виконання завдань із розвідувальних дій, а також переваги та недоліки застосування безпілотних комплексів із розвідувальною метою. Окреслено основні завдання, які здатні виконати БпЛА під час розвідки, а також висвітлено основні фактори, від яких залежить ефективність безпілотних літальних апаратів у розвідувальних операціях. Окрім того в статті розглянуто потенційні перспективи розвитку БпЛА як засобу для здійснення ефективних розвідувальних дій, подальшим удосконаленням їхніх технічних характеристик та розширенням функціональних можливостей. Виділено також типи літальних апаратів та етапи ефективного використання безпілотних комплексів, які обов'язково мають містити певний час для планування операції та технічної підготовки самого апарату.

Разом із тим у дослідженні проаналізовано технологічні інновації у сфері БпЛА, такі як штучний інтелект чи стелс-технології, їхню перевагу під час застосування безпілотних літальних апаратів. Також наведено кілька основних недоліків щодо застосування БпЛА, таких як обмеження за часом, радіусом дії та вразливість до певних радіоелектронних перешкод, зовнішнього втручання в систему управління чи можливість втрати літального комплексу. В майбутньому безпілотні літальні комплекси будуть лише вдосконалюватись, що вплине на час виконання завдання, якість зображення, потужність і, відповідно, дальність польоту, а також автономне прийняття оптимального рішення самим апаратом.

Насамкінець з'ясовано, що безпілотні літальні апарати є потужним інструментом для розвідки, який має значні переваги, особливо у сферах

безпеки, оперативності та ефективності. Однак їх використання також пов'язане з технічними, етичними та оперативними викликами.

Ключові слова: безпілотний літальний апарат, розвідувальні дії, ефективність, мінімізація ризиків, майстерність та належна підготовка.

Anderson Herman Georgijovych senior lecturer of the department of unmanned remotely controlled systems and complexes of the educational and scientific training center of operational and combat training, National Academy of Security Service of Ukraine, Kyiv, <https://orcid.org/0009-0001-8925-0270>

Lenskyi Mykhailo Mykhailovych lecturer of the department of unmanned remotely controlled systems and complexes of the educational and scientific training center of operational and combat training, National Academy of Security Service of Ukraine, Kyiv, <https://orcid.org/0009-0009-8661-1710>

DEVELOPMENT AND EFFECTIVE USE OF UNMANNED AERIAL VEHICLES DURING INTELLIGENCE OPERATIONS

Abstract. This intelligence analysis analyzes the effectiveness of using unmanned aerial vehicles when performing reconnaissance tasks, as well as the advantages and disadvantages of using unmanned systems for reconnaissance purposes.

The main tasks that UAVs are capable of performing during reconnaissance are outlined, and the main factors on which the effectiveness of unmanned aerial vehicles in reconnaissance operations depends are highlighted. In addition, the article considers the potential prospects for the development of UAVs as a means of carrying out effective reconnaissance operations, further improving their technical characteristics and expanding their functional capabilities. The types of aircraft and the stages of effective use of unmanned systems are also highlighted, which must necessarily include a certain amount of time for planning the operation and technical preparation of the aircraft itself.

At the same time, the study analyzed technological innovations in the field of UAVs, such as artificial intelligence or stealth technologies, and their advantages when using unmanned aerial vehicles. Several major disadvantages of using UAVs are also listed, such as limitations in time, range, and vulnerability to certain radio-electronic interference, external interference in the control system, or the possibility of losing the aircraft complex. In the future, unmanned aerial systems will only improve, which will affect the task completion time, image quality, power and, accordingly, flight range, as well as the autonomous adoption of the optimal decision by the device itself.

Ultimately, it is clear that drones are a powerful intelligence tool that offers significant advantages, particularly in the areas of security, speed, and efficiency. However, their use also poses technical, ethical, and operational challenges.



Keywords: unmanned aerial vehicle, reconnaissance, efficiency, risk minimization, skill and proper training.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку військової техніки та технологій характеризується активним впровадженням безпілотних літальних апаратів (БпЛА) у різні сфери діяльності, зокрема у розвідувальні операції. Безпілотники, які зазвичай мають малу масу (до 150 кг), стали незамінним інструментом для збору розвідувальних даних у реальному часі. Їхня ефективність обумовлена низкою переваг, таких як мобільність, малопомітність, відносна дешевизна та можливість використання у складних умовах. Сучасні технології значно впливають на розвиток військової сфери, особливо в частині, що безпосередньо стосується розвідувальної діяльності. Безпілотні літальні комплекси стали незамінним інструментом для збору інформації, спостереження та аналізу ситуації на полі бою. Їх ефективне використання дозволяє мінімізувати ризики для особового складу, забезпечити точність даних і підвищити оперативність прийняття рішень. У цій статті розглянемо основні аспекти ефективного застосування БпЛА для розвідувальних операцій.

Пілотування БпЛА може відбуватися як оператором дистанційно, так і в автоматичному режимі за допомогою різноманітних систем управління, до яких відносяться, наприклад, системи автопілоту, або програми, що дозволяють керувати безпілотником в автономному режимі за заздалегідь заданою траєкторією та маршрутом, яка частково або повністю не потребує втручання пілота-оператора.

Метою даного дослідження є проаналізувати ефективність використання безпілотних літальних апаратів під час виконання завдань із розвідувальних дій, а також переваги та недоліки застосування безпілотних комплексів із розвідувальною метою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання безпечної розвідки наразі стоїть особливо гостро і не викликає сумнівів стосовно своєї актуальності. Вітчизняні дослідники присвятили вивченню цього аспекту немало кількість наукових розвідок, серед яких особливий інтерес викликають праці Анатолія Бабича, Сергія Кібіткіна, Володимира Кривоноса, Олександра Луцького, Сергія Мосова та деяких інших учених. Подібний аналіз має бути комплексним вивченням різнобічних факторів, які мають чи вірогідно можуть мати вплив на якість виконання розвідувальних завдань із залученням безпілотних дистанційно керованих апаратів чи комплексів.

Виклад основного матеріалу. Новітні безпілотні літальні комплекси оснащені сучасними системами спостереження, включаючи камери високої роздільної здатності, тепловізори та інфрачервоні датчики, що дозволяє їм ефективно виконувати завдання в різних умовах, включаючи темний час доби чи складні погодні умови. Розвідувальні операції є однією з ключових сфер

застосування БпЛА. Вони дозволяють отримувати актуальну інформацію про місцевість, позиції противника, рух військ, розміщення припасів чи провіанту, пересування техніки та інші важливі дані без необхідності введення в зону ризику пілотованих засобів або особового складу. Основні завдання, які виконують БпЛА у розвідці є такими:

Тактична розвідка: збір інформації про позиції противника, його техніку та живу силу на відносно невеликій відстані від лінії фронту.

Спостереження за місцевістю: виявлення перешкод, оцінка стану доріг, мостів, забудови та інших об'єктів інфраструктури.

Розвідка цілей: визначення координат цілей для подальшого ураження артилерією або авіацією.

Контроль результатів ураження: оцінка ефективності проведених ударів та збирання даних для корекції подальших дій.

Ефективність безпілотників у розвідувальних операціях залежить від кількох факторів:

Технічна оснащеність: наявність сучасних датчиків, систем зв'язку та навігації.

Підготовка операторів: високий кваліфікаційний рівень зовнішніх пілотів дозволяє максимально ефективно використовувати можливості літальних апаратів.

Інтеграція з іншими системами: можливість обміну даними з іншими підрозділами та/або штабами в реальному часі.

Адаптація до умов: здатність працювати у складних умовах, таких як міська забудова, лісиста місцевість чи зони з високою електронною протидією.

Чи не головним призначенням БпЛА в розвідувальних операціях є заміна людських органів сприйняття штучними і збереження особового складу від можливих ризиків під час збору даних. Проте це не єдина перевага застосування безпілотників, про яку варто згадати, а й низка інших. Наведемо деякі з них:

мобільність і доступність: дрони можуть швидко досягати віддалених або небезпечних зон, де використання пілотованих літаків або наземних засобів розвідки є недоцільним або неможливим;

мінімізація ризиків: використання безпілотників дозволяє уникнути втрат серед особового складу, оскільки оператори керують апаратами на відстані, про що вже згадувалось вище;

висока точність даних: сучасні безпілотні апарати оснащені високоякісними камерами, тепловізорами, радаром та іншими датчиками, що забезпечують детальну інформацію про об'єкти спостереження та місцевість, можливі шляхи переміщення і т.п.;

тривалість операцій: безпілотники можуть залишатися в повітрі упродовж тривалого часу, що дозволяє здійснювати безперервне спостереження за об'єктом чи місцевістю.



малопомітність: невеликі розміри та низький рівень шуму роблять їх важкодоступними для виявлення противником;

економічна ефективність: на використання донів часто витрачається менше фінансових ресурсів, ніж для застосування пілотованих літаків або інших традиційних методів розвідки, особливо для тривалих розвідувальних операцій;

можливість автономної роботи: значна частина безпілотників можуть працювати в автономному режимі, виконуючи завдання за попередньо заданими маршрутами та функціями.

Незважаючи на все наведене вище, не всі безпілотні літальні комплекси підходять для виконання розвідувальних операцій. Як і у випадку з традиційними підходами, значення мають можливості дрона, його розмір, маневреність, якість зафіксованих ним та переданих даних тощо. Розглянемо основні типи БПЛА, що використовуються або можуть бути застосовані для функції розвідки:

тактичні безпілотні літальні апарати: використовуються для коротко-строкових операцій на невеликих відстанях. Приклади: RQ-11 Raven, PD-1;

середньовисотні БПЛА з тривалим часом польоту (MALE): призначені для стратегічної розвідки на великих відстанях. Приклади: MQ-1 Predator, Bayraktar TB2;

висотні БПЛА з тривалим часом польоту (HALE): які здатні працювати на великих висотах і забезпечувати глобальне спостереження, наприклад RQ-4 Global Hawk.

Як і будь-яка операція, розвідка із застосування безпілотників вимагає не лише відповідної підготовки зовнішнього пілота чи справного обладнання, а також і кваліфікаційного планування самої операції. Тому, як вважаємо, варто присвятити кілька слів стосовно послідовності етапів ефективного використання БПЛА, що включає в себе:

1. Планування операції, а саме
 - визначення цілей розвідки (територія, об'єкти, час);
 - вибір типу БПЛА з урахуванням задачі (дальність, тривалість польоту, тип датчиків та оснащення тощо);
 - аналіз метеорологічних умов і можливих перешкод.
2. Підготовка апарату:
 - перевірка технічного стану БПЛА механіком та пілотом;
 - налаштування обладнання (камер спостереження, радарів, зв'язку);
 - встановлення маршруту польоту з максимальним урахуванням безпеки, де не зайвим буде мати запасний маршрут польоту на випадок позаштатної ситуації.
3. Виконання польоту:
 - запуск БПЛА і контроль його руху;
 - збір даних у реальному часі;
 - корекція маршруту за необхідності.

4. Аналіз отриманих даних:

обробка інформації за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення;

виявлення ключових об'єктів або загроз/потенційних загроз;

передача результатів командуванню для подальших дій.

Важко також додати кілька слів про перспективи розвитку БпЛА як засобу для здійснення ефективних розвідувальних дій. Майбутнє безпілотних літальних апаратів пов'язане з подальшим удосконаленням їхніх технічних характеристик та розширенням функціональних можливостей. Серед основних напрямків подальшого розвитку безпілотних комплексів можна виділити такі:

Покращення автономності: впровадження штучного інтелекту для автоматичного виконання завдань і уникнення перешкод.

Збільшення часу польоту: розробка нових джерел живлення, таких як сонячні батареї або паливні елементи тощо.

Модульність: створення універсальних платформ, які можна швидко адаптувати під конкретні завдання, легко транспортувати.

Захист від електронної боротьби: впровадження систем захисту від перехоплення сигналу або глушіння.

Однак наразі сучасні безпілотні літальні комплекси оснащені достатньою кількістю технологічних можливостей для ефективного проведення розвідувальних операцій і передачі отриманих даних для аналізу. Розглянемо детальніше які ж саме технологічні інновації у сфері БпЛА мають значення для оптимально продуктивного виконання поставлених завдань:

штучний інтелект. Його використання дозволяє автоматизувати аналіз даних, виявляти об'єкти та прогнозувати їх поведінку;

стелс-технології. Зменшення радіолокаційної помітності БпЛА для уникнення виявлення його противником;

розширена автономність, яка означає, що нові моделі безпілотних дистанційно керованих літальних апаратів здатні виконувати завдання з мінімальним втручанням оператора.

Поряд із технологічними інноваціями, як і в будь-яких апаратах, БпЛА мають певні обмеження та виклики, що певним чином лімітують та стримують їхні можливості під час виконання певних завдань, зокрема під час розвідувальних дій. Це такі обмеження, як:

електронна боротьба, коли противник може використовувати засоби радіоелектронної боротьби для порушення зв'язку з дроном;

обмежена тривалість польоту, оскільки навіть найбільш сучасні безпілотники мають обмежений час автономної роботи;

етичні та правові аспекти, позаяк використання БпЛА вимагає дотримання норм вітчизняного та міжнародного права, особливо у потенційно конфліктних зонах.



Розвідка за допомогою безпілотних літальних апаратів (БпЛА) є важливим інструментом у сучасних військових, цивільних та комерційних операціях. Однак, як і будь-яка технологія, вона має свої переваги та недоліки. Нижче наведено кілька основних недоліків щодо застосування БпЛА:

1. Обмежена тривалість польоту: значна частина безпілотників мають обмежений час польоту через невелику ємність батарей або палива, що може обмежувати їх ефективність у тривалих операціях.
2. Залежність від погодних умов: сильний вітер, дощ, сніг, туман або інші несприятливі погодні умови можуть ускладнити або зробити неможливим використання подібних комплексів.
3. Вразливість до електронної боротьби: дрони можуть бути вразливі до радіоелектронних перешкод, хакерських атак або зовнішнього втручання в систему управління.
4. Обмежена вантажопідйомність: малі БпЛА можуть нести обмежену кількість обладнання, що може вплинути на якість збору даних.
5. Правові та етичні питання: використання літальних апаратів із метою розвідки може порушувати приватність людей або суперечити міжнародним нормам, особливо у випадках несанкціонованого спостереження.
6. Висока вартість деяких моделей: високотехнологічні безпілотники, особливо військового призначення, можуть бути дуже дорогими у виробництві та експлуатації.
7. Ризик втрати апарату: у разі збиття або технічної несправності БпЛА може бути втрачений, що призводить до фінансових втрат і можливого розголошення конфіденційних даних.
8. Обмежена автономність у складних умовах: у складних середовищах (наприклад, у міській забудові або лісах) БпЛА можуть вимагати постійного контролю з боку оператора.

Не можна також не відзначити, що вартість навчання оператора безпілотного комплексу значно дешевша, ніж підготовка військового пілота. Витрата палива в БпЛА менша, оскільки він має в рази менші розміри ніж літак чи вертоліт. Розміри деталей для дронів також суттєво менші, і у зв'язку з тим часто можна здійснити швидкий ремонт на пересувних пунктах чи транспортувати безпілотник, не залучаючи габаритну техніку. Через менші розміри є також можливість запуску безпілотників із різних місць, без полоси злону, оскільки вони піднімаються в повітря за рахунок дії аеродинамічних сил.

Беручи до уваги наведене вище, варто відзначити, що в майбутньому можливості БпЛА будуть значно вдосконалені, адже в перспективі варто розширити функціональність безпілотних комплексів, приділити увагу таким складовим розвитку, як розширення функціональності за рахунок можливості інтеграції дрона з іншими системами, (наприклад, супутники або наземні роботи), а також покращення автономності самого комплексу, коли він зможе

самостійно приймати миттєве оптимальне та безпомилкове рішення на основі отриманих даних, володіти функціями штучного інтелекту і в той же час безвідмовно виконувати всі команди свого оператора чи зовнішнього пілота.

Висновки. Безпілотні дистанційно керовані авіаційні апарати проявили та зарекомендували себе як реальний засіб протидії ворожим військовим силам як на суходолі, так і в повітрі, чим заслужено зайняли свою нішу у складі дієвих засобів ведення розвідки, спостереження та знищення різноцільових об'єктів противника. Безпілотні літальні апарати стали важливим інструментом у розвідувальних операціях, забезпечуючи високу ефективність при мінімальних ризиках для особового складу та економії часу. Їх ефективне використання вимагає ретельного планування, високої кваліфікації операторів та інтеграції з іншими системами. З розвитком технологій БпЛА будуть відігравати ще більш важливу роль у забезпеченні безпеки та зборі розвідувальних даних. Їхній розвиток і вдосконалення дозволять і надалі підвищувати якість збору розвідувальних даних, що є критично важливим для успішного виконання бойових завдань. У майбутньому ці апарати стануть ще більш автономними, адаптивними та інтегрованими у загальну систему управління військовими операціями. Безпілотні літальні апарати є потужним інструментом для розвідки, який має значні переваги, особливо у сферах безпеки, оперативності та ефективності. Однак їх використання також пов'язане з технічними, правовими, етичними та оперативними викликами. Успішне застосування БпЛА вимагає ретельного планування, врахування обмежень та відповідності правовим нормам.

Література:

1. Бабич А., Кивонос В, Кібіткін С. Способи і тактичні прийоми застосування безпілотних авіаційних комплексів першого класу // Системи озброєння і військова техніка. Харків, 2022. № 4(72). С. 39-44.
2. Глотов В., Гуніна А., Телешук Ю. Аналіз можливостей застосування безпілотних літальних апаратів для військових цілей // Сучасні досягнення геодезичної науки та виробництва. 2017. № 1(33). С. 139-146.
3. Методичні рекомендації “командиру підрозділу по застосуванню БпЛА тактичного рівня” (за досвідом проведення ООС (раніше АТО): Військова навчально-методична публікація командирам підрозділів щодо застосування БпЛА тактичного рівня. 68 с.
4. Теорія і практика застосування безпілотних літальних апаратів (дронів): посібник створений ветеранами бойових дій. UA Dynamics, 2022. 125 с.

References:

1. Babych, A., Kryvonos, V., Kibitkin, S. (2022). Sposoby i praktychni pryjomy zastosuvann'a bezpilotnykh aviatsiynykh kompleksiv pershoho klasu [Methods and tactical techniques for using first-class unmanned aerial systems]. *Weapon systems and military equipment*, 4(72), 39-44. [in Ukrainian].
2. Glotov, V., Gunina, A., Teleshchuk, Yu. (2017). Analiz mozhyvostey zastosuvann'a bezpilotnykh litalnykh aparativ dla viyskovykh tsilei [Analysis of the possibilities of using unmanned aerial vehicles for military purposes]. *Modern achievements of geodetic science and production*. 1(33). 139-146. [in Ukrainian].



3. Metodichni rekomendatsii “komandyru pidrozdilu po zastosuvann'u BpAK taktychnogo rivn'a” (za dosvidom provedenn'a OOS (ranishe ATO): Vijskova navchal'no-metodychna publikatsiya komandyram pidrozdiliv shchodo zastosuvann'a BpAK taktychnogo rivn'a. [Methodological recommendations to the "unit commander on the application of tactical-level BpAK" (based on the experience of conducting OOS (formerly ATO): Military training and methodical publication for unit commanders on the use of tactical-level BpAK]. 68 p. [in Ukrainian].

4. Teoriia i praktyka zastosuvann'a bezpilotnykh lital'nykh aparativ (droniv): posibnyk ctvorenyiveteranamy boyovykh dii. (2022). [Theory and practice of using unmanned aerial vehicles (drones): a manual created by combat veterans]. *UA Dynamics*, 125 p. [in Ukrainian].

УДК 623.7:629.7

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-62-72](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-62-72)

Винту Артур Олегович викладач кафедри безпілотних систем, Національна академія Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького (військова частина 9960), м. Хмельницький, <https://orcid.org/0000-0001-9348-9615>

Башинський Андрій Леонідович кандидат технічних наук, заступник начальника кафедри безпілотних систем, Національна академія Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького (військова частина 9960), м. Хмельницький, <https://orcid.org/0000-0003-3678-0734>

Мільшин Сергій Іванович старший викладач кафедри безпілотних систем, Національна академія Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького (військова частина 9960), м. Хмельницький, <https://orcid.org/0009-0007-5795-3119>

АНАЛІЗ МОЖЛИВОСТЕЙ ВИКОРИСТАННЯ АЕРОСТАТНИХ СИСТЕМ СПОСТЕРЕЖЕННЯ ДЛЯ ОХОРОНИ КОРДОНУ

Анотація. Ефективне безперервне спостереження за ділянками місцевості забезпечує високу якість виконання завдань підрозділами органів охорони державного кордону. В сьогоденні ці задачі здійснюються з використанням сучасних технологій.

У статті проведено порівняльний аналіз характеристик сучасних систем спостереження, що використовуються для охорони державного кордону, зокрема гелікоптерів, безпілотних літальних апаратів різних типів та веж спостереження. Розглянуто актуальність проблеми, зумовлену необхідністю підвищення ефективності здійснення спостереження в умовах сучасних викликів.

Визначено основні недоліки та обмеження їх застосування, такі як висока вартість експлуатації, обмежений час безперервного польоту та залежність від кваліфікації персоналу.

Основна увага приділена дослідженню можливостей використання аеростатних систем спостереження для потреб Державної прикордонної служби України. Проаналізовано технічні характеристики та вказуються переваги доцільність та перспективи використання аеростатів, зокрема тривалість польоту, вартість експлуатації та обслуговування, а також можливість встановлення різноманітного обладнання для спостереження.

На основі порівняльного аналізу та з урахуванням специфіки завдань Державної прикордонної служби України, визначено сфери застосування



аеростатних комплексів для охорони кордону, такі як ведення розвідки, спостереження за наземними та повітряними цілями, контроль за повітряним простором, охорона визначених ділянок кордону та пунктів постійної дислокації підрозділів.

Результати дослідження мають практичне значення для Державної прикордонної служби України та свідчать про перспективність використання аеростатних систем спостереження для забезпечення охорони державного кордону. Визначено напрями подальших досліджень, зокрема формування методики відбору аеростатних систем для комплектування Державної прикордонної служби України, проведення дослідної експлуатації та розробка науково-методичного супроводу, який забезпечить деталізацію, обґрунтування та розрахунки для їх використання.

Ключові слова: Державна прикордонна служба України; прикордонний загін; охорона державного кордону; безпілотна авіаційна система; безпілотне повітряне судно; аеростат; система спостереження.

Vyntu Artur Olegovich Lecturer of the Department of Unmanned Systems, Bohdan Khmelnytskyi National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine (military unit 9960), <https://orcid.org/0009-0007-6154-1993>

Bashynskyi Andrii Leonidovych Candidate of Technical Sciences, Deputy Head of the Department of Unmanned Systems, Bohdan Khmelnytskyi National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine (military unit 9960), <https://orcid.org/0000-0003-3678-0734>

Milshyn Serhii Ivanovich Senior Lecturer, Department of Unmanned Systems, Bohdan Khmelnytskyi National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine (military unit 9960), <https://orcid.org/0009-0007-5795-3119>

ANALYSIS OF THE FEASIBILITY OF USING AEROSPACE OBSERVATION SYSTEMS FOR BORDER SECURITY

Abstract. Effective continuous surveillance of terrain areas ensures high quality task performance by units of state border guard agencies. Currently, these tasks are carried out using modern technologies.

The article provides a comparative analysis of the characteristics of modern surveillance systems used for state border protection, including helicopters, various types of unmanned aerial vehicles (UAVs), and surveillance towers. The relevance of the problem is considered, driven by the need to increase the efficiency of surveillance in the face of contemporary challenges.

The main disadvantages and limitations of their application are identified, such as high operating costs, limited continuous flight time, and dependence on personnel qualifications.

The primary focus is on exploring the potential use of aerostat surveillance systems for the needs of the State Border Guard Service of Ukraine. The technical characteristics are analyzed, and the advantages, feasibility, and prospects of using aerostats are indicated, including flight duration, operating and maintenance costs, and the ability to install various surveillance equipment.

Based on a comparative analysis and considering the specifics of the tasks of the State Border Guard Service of Ukraine, the areas of application of aerostat systems for border protection are determined, such as conducting reconnaissance, surveillance of ground and air targets, airspace control, protection of designated border areas, and permanent deployment points of units.

The research results have practical significance for the State Border Guard Service of Ukraine and indicate the promising nature of using aerostat surveillance systems to ensure state border protection. Directions for further research are identified, including the development of a methodology for selecting aerostat systems for equipping the State Border Guard Service of Ukraine, conducting pilot operation, and developing scientific and methodological support that will provide detailed explanations, justifications, and calculations for their use.

Keywords: State Border Guard Service of Ukraine; state border security; border detachment; unmanned aircraft system; unmanned aerial vehicle; aerostat; surveillance tower observation system.

Постановка проблеми. Виконання задач прикордонними нарядами з охорони державного кордону передбачає застосування сучасних технічних засобів та рішень [1]. Для ведення візуального, тепловізійного та радіотехнічного спостереження за місцевістю та об'єктами вдень і вночі, розпізнавання та ідентифікації (класифікації) виявлених цілей, їх відео- та фотодокументування систематично використовуються гелікоптери, безпілотні авіаційні системи (далі – БАС), вежі спостереження. Досвід експлуатації БАС підтвердив потребу Державної прикордонної служби України у цьому виді техніки [2] і в залежності від поставлених завдань, використовують різні типи безпілотних повітряних суден (далі – БПС).

Для здійснення дальнього спостереження за ділянками державного кордону персоналом Державної прикордонної служби України (далі – ДПСУ), як правило використовуються гелікоптери, БПС літакового/мультироторного типів та вежі спостереження. Використання гелікоптерів є істотно дороговартісним, а БПС літакового та мультироторного типів має ряд обмежень в тому числі – потреба у висококваліфікованих фахівцях (екіпаж, дистанційний пілот), час безперервного польоту для мультироторних типів БПС – від 15 хв до 30 хв (згідно технічної документації зразків БПС). Спостереження з



використанням веж можливе тільки навколо місця встановлення засобів (у випадку стаціонарних веж спостереження), а для мобільних веж на базі транспортних засобів дальність спостереження обмежується висотою підняття апаратури спостереження та прохідністю транспортного засобу. Для систем спостереження з використанням аеростатів вказані обмеження не характерні.

На сьогодні передові країни світу приділяють велику увагу розвитку використання літальним апаратам аеростатного типу [3-6].

Водночас на озброєнні ДПСУ літальних апаратів (далі - ЛА) аеростатного типу немає. Є необхідність у проведенні порівняльного аналізу характеристик різних систем спостереження з метою подальшого визначення можливостей використання аеростатних систем для забезпечення охорони кордону. В дослідженні не розглядається можливість застосування ЛА аеростатного типу для потреб підрозділів, що виконують завдання в районах ведення бойових дій у зв'язку із особливістю діяльності вказаних підрозділів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Про аеростатні системи йдеться в наукових працях іноземних та вітчизняних фахівців [3-9].

Типи, призначення і завдання закордонних аеростатних систем розглядаються у [3-5].

Основні види і тактико-технічні характеристики прив'язних аеростатів, їх досвід застосування у сучасних війнах і збройних конфліктах та надання загальних пропозицій щодо сфери застосування аеростатних систем для потреб Збройних Сил України визначаються у [4].

Оцінювання техніко-економічної доцільності (ефективності) застосування мобільного аеростатного радіолокаційного комплексу виявлення мало-висотних цілей в інтересах протиповітряної оборони наведено у [8].

Можливість застосування аеростатних систем для потреб Військово-Морських Сил України розглядається у [9].

У зазначених працях немає пропозицій щодо їх використання для виконання завдань в інтересах ДПСУ. Відповідно існує потреба проведення наукового дослідження та обґрунтування можливості використання аеростатних систем для забезпечення охорони кордону.

Метою статті є проведення аналізу характеристик існуючих перспективних систем спостереження та визначення можливостей аеростатних систем спостереження для використання в охороні кордону.

Виклад основного матеріалу. Державна прикордонна служба України постійно оновлює свій парк техніки. На озброєння органів і підрозділів ДПСУ надходять нові зразки та типи авіаційної та безпілотної техніки. У зв'язку із суттєвим збільшенням кількості зразків та відсутністю уніфікації БПС, для дослідження були обрані найпоширеніші зразки техніки, а саме: гелікоптери Airbus H125 Ecureuil та Mi-8, БПС I-класу літакового типу «Spectator-M» та «Лелека – 100», БПС I-класу мультироторного типу mini DJI Matrice 30/300, БПС I-класу мультироторного типу micro DJI Mavic 2/3 та Autel Evo,

аеростатні системи «АЕРОБАВОВНА», 30 м мультисенсорні інтегровані вежі зв'язку та відеоспостереження.

Безумовно вказані зразки техніки суттєво відрізняються за технічними характеристиками, та умовами безпечного застосування такими як:

висота та тривалість безперервного спостереження, можливість використання радіолокаційного обладнання, застосування при температурі повітря (від-10 до -20 C⁰ та від+25 до+30 C⁰), в умовах туману, опадів (дощ, сніг), в темну пору доби та вимоги щодо кількості, рівень підготовки обслуговуючого персоналу, а також за вартість експлуатації.

Значення показників автономності, економічної стабільності, комплектації, прийняті на основі досвіду експлуатації. Вказані характеристики відображено у табл. 1.

Таблиця 1

Зведені характеристики систем спостереження

№ з/п	Характеристика, показник	Од. виміру	Airbus H125 Ecureuil	Mi-8	«Spectator-M»	«Лелека – 100»	DJI Matrice 30	DJI Matrice 300	DJI Mavic 2/3	Autel Evo	БПС аеростатного типу «АЕРОБАВОВНА»	Вежа зв'язку та відеоспостереження
1	Оптимальна висота спостереження	м	900	900	600	600	600	600	300	300	600	30
2	Тривалість безперервного спостереження	год	4	3	2	2	0,5	0,5	0,5	0,5		не обмежено
3	Радіолокаційне обладнання	-	опційно	опційно	-	-	-	-	-	-	опційно	опційно
4	Тепловізійне обладнання	-	опційно	опційно	+	+	+	+	+	+	+	+
5	Можливість застосування при температурі повітря (від-10 до 20 C ⁰ та від+25 до+30 C ⁰)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	+
6	Можливість застосування в умовах туману, опадів (дощ, сніг)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	+
7	Екіпаж, обслуга	чол	2	3	3	3	1	1	1	1	3	-
8	Вартість години польоту/застосування	USD	400...1000	400...1000	40...70	40...70	30...50	30...50	25...50	25...50	40...80	20...40

До показників які суттєво впливають на ефективність виконання завдань з охорони кордону відносяться висота та тривалість безперервного спостереження (табл. 2).

Таблиця 2

Показники характеристик систем спостереження

№ з/п	Показник	Одиниці виміру	Опис	Відносна вага показника
1	Висота спостереження (над рівнем земної поверхні)	м	Від висоти спостереження напряду залежить дальність виявлення об'єктів та цілей	0,4
2	Тривалість безперервного спостереження	год	Тривалість безперервного спостереження є одним з найважливіших параметрів, що визначає ефективність системи спостереження	0,6

Під час ведення спостереження за ділянками місцевості спостерігачем (за умови його перебування на відкритій місцевості), дальність видимості (навіть з використанням оптико-електронних приладів) обмежується лінією горизонту.

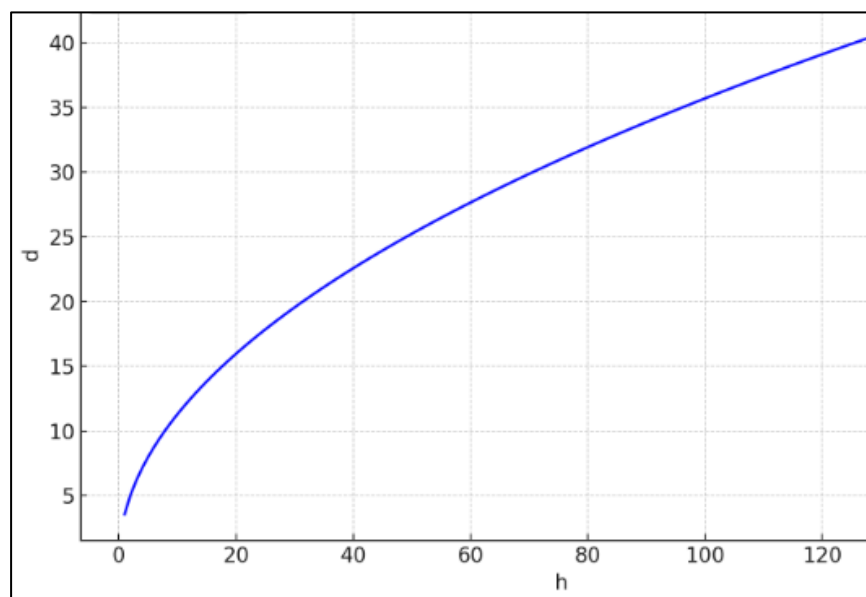
Зміна дальності видимого горизонту визначається за формулою:

$$d = 3,57\sqrt{h},$$

де d – дальність видимого горизонту в кілометрах,

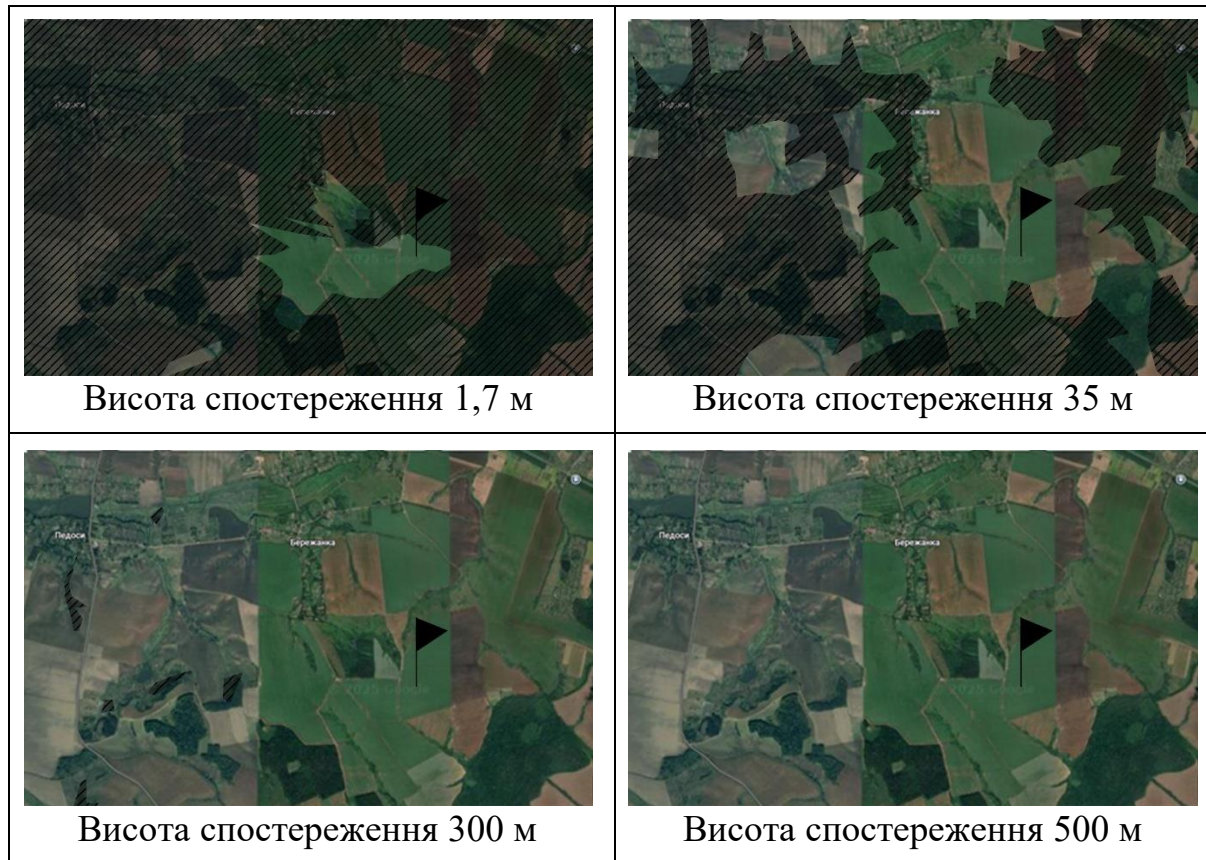
h – висота спостерігача в метрах.

Таким чином дальність видимості спостерігача збільшуватиметься за умови збільшення висоти над рівнем земної поверхні, на якій він знаходиться (графік 1). Наведена залежність не враховує вплив атмосферної рефракції, погодних умов та наявності перешкод на дальність спостереження.



Графік 1 – Залежність відстані прямої видимості горизонту (км) від висоти точки спостереження (м).

Безумовно, на дальність спостереження за об'єктом/ділянкою на місцевості впливає наявність перешкод. На рис. 1 (скріншот з програмного комплексу «Кропива») наведено залежність відстаней видимості об'єктів в пересіченій місцевості від висоти спостереження (враховано нерівності земної поверхні).



▲ - Точка спостереження.

Ділянка місцевості з відсутньою прямою видимістю затушована.

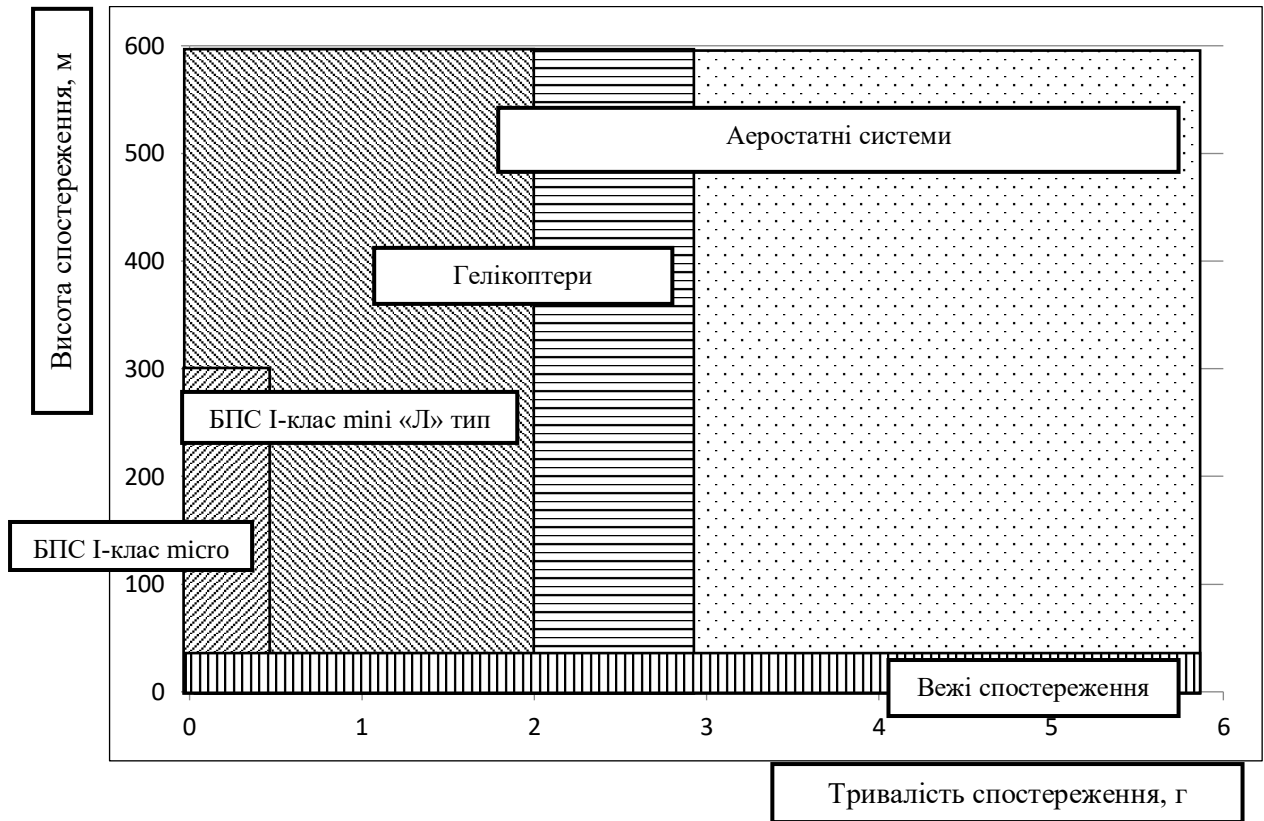
Рисунок 1 – Скріншоти з програмного комплексу «Кропива», з картою висот для порівняння перспективності використання ЛА

Для визначення загальної оцінки системи спостереження на базі відповідного типу техніки проведено нормування показників, які досліджуються (табл. 2):

$$O_T = \frac{K_1 + \dots + K_n}{n}$$

де показники O_T – загальна оцінка досліджуваних систем спостереження, $K_1 \dots K_n$ – нормовані дані досліджуваних показників, n – кількість досліджуваних показників.

Результати розрахунків наведено в діаграмі 1.



Діаграма 1 – Межі застосування систем спостереження за сукупністю ознак: висота та тривалість безперервного спостереження.

Оптимальна ефективність для виконання завдань з ведення спостереження за критеріями «висота/тривалість спостереження» належить системі спостереження на базі ЛА аеростатного типу. Таким чином використання в ДПСУ ЛА аеростатного типу є перспективним.

Головними перевагами аеростатів перед пілотованими і безпілотними повітряними суднами є: значна тривалість польоту (від декількох діб до одного місяця), порівняно мала вартість експлуатації та обслуговування завдяки відсутності на аеростаті силової установки і, як наслідок, витрат на енергоносії (паливо) і вироблення ресурсу, невелика кількість обслуговуючого персоналу (від 2 до 4 осіб); висока перешкодозахищеність лінії передачі даних та універсальність базування. До переваг ЛА аеростатного типу над іншими типами БПС можна віднести відсутність тенденції до неконтрольованого падіння на земну поверхню у разі виникнення технічних несправностей, що підтверджено статистикою, наведеною в доповіді USA Congressional Research Service.

Термін безперервної роботи телекомунікаційного обладнання на аеростаті обмежується, в основному, системою енергоживлення.

Джерелом електроенергії для обладнання можуть бути бортові АКБ, паливні енергоустановки або сонячні батареї. Останні ефективні лише для

високопіднятих платформ, розміщених в зоні високого рівня сонячного випромінювання. Проблема енергозабезпечення може бути вирішена для прив'язних аеростатів шляхом передачі енергії по кабелю з наземної станції.

В залежності від потреб основу бортової апаратури аеростатів можуть становити системи спостереження, що розміщуються на зовнішній підвісці (тросового або рамного типу), в тому числі радіолокаційні станції, оптоелектронна апаратура які дозволяють проводити цілодобовий моніторинг за об'єктами та ділянками.

На ЛА аеростатного типу може встановлюватись широкий спектр обладнання, яке використовується для різних цілей: датчики (температури, тиску, спектрорадіометри, магнітометри), лідари, лазерні далекоміри, фотокамери, відеокамери, інфрачервоні камери, мультиспектральні камери, радіоприймачі та передавачі, обладнання для супутникового зв'язку, GPS-приймачі, інерційні навігаційні системи, комп'ютери з спеціалізованим програмним забезпеченням тощо. Від встановленого обладнання напряму залежить для яких цілей доцільно використовувати аеростатну систему.

Для ведення висотного та маловисотного спостереження протягом тривалих інтервалів часу застосовують, як правило, системи спостереження з використанням некерованих аеростатів прив'язувального типу.

Передля якісного забезпечення виконання задач, які покладено на ДПСУ з охорони державного кордону [11], доцільно використовувати некеровані аеростати прив'язувального типу, які мають таке обладнання:

РЛС виявлення, точного супроводження та підсвічення цілей яка забезпечує виявлення та супроводження цілей;

апаратура оброблення інформації та зв'язку;

спеціальні метеорологічні датчики;

система оптико-електронного спостереження;

відеокамери денної та нічної зйомки, інфрачервона апаратура;

Зазначене обладнання дає змогу якісно виконувати такі основні завдання в інтересах ДПСУ:

ведення розвідки (у т. ч. радіо- та радіотехнічної);

спостереження за наземними та повітряними цілями;

контроль за наземним та повітряним простором на ділянках державного кордону;

охорона визначених ділянок кордону;

охорона пунктів постійної дислокації підрозділів.

Виходячи з вище вказаного сфери застосування аеростатних комплексів для потреб ДПСУ слід вважати:

для забезпечення надійного радіолокаційного контролю повітряного простору над ділянками кордону та над підрозділами ООДК, в тому числі на малих висотах; розміщення РЛС виявлення на аеростатах забезпечить суттєве розширення зони виявлення повітряних та наземних цілей і сприятиме



вирішенню завдань з організації маловисотного радіолокаційного поля; для постійного спостереження з метою забезпечення захищеності підрозділів ООДК, а також виявлення загроз поблизу підрозділів тощо.

Висновки. Проведений порівняльний аналіз характеристик систем спостереження на базі різних типів техніки підтвердив доцільність використання систем спостереження на базі ЛА аеростатного типу для охорони кордону.

Напрями подальших розвідок вбачаються у формуванні методики відбору аеростатних систем спостереження для комплектування органів і підрозділів ДПСУ, проведенні дослідної експлуатації аеростатних комплексів, а також подальше формування рекомендацій з використання цих аеростатних комплексів для забезпечення охорони державного кордону.

Література:

1. Інструкція про службу прикордонних нарядів Державної прикордонної служби України, затверджена наказом Міністерства внутрішніх справ України 19.10.2015 № 1261 зареєстровано в Міністерстві юстиції України 06.11.2015 р. за № 1391/27836. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1391-15#Text>. (дата звернення: 21.03.2025).
2. Інструкція про схвалення Стратегії розвитку Державної прикордонної служби: постанова Кабінету Міністрів України від 23 листопада 2015 р. № 1189-р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1189-2015-%D1%80#Text>. (дата звернення: 21.03.2025).
3. INS Jane's All the World's Aircraft: / Editor: Mark Daly, Marston & Company., Ltd. – London – 426 с.
4. Беляєв Д., Расстригін О., Семенюк Р., Бунаков В. Аналіз світового досвіду застосування військових аеростатних літальних апаратів та перспективи їх використання у Збройних Силах України. Озброєння та Військова Техніка : наук.-техн. журнал. Київ, 2015. №3(7). С. 67–72. ISSN 2414-0651.
5. Верба Г. Е. Дирижабли и аэростатные комплексы. Современное состояние и перспективы / Г. Е. Верба, П. А. Пономарев, С. В. Федоров // Полет. – 2008. – № 5. – С. 45–49.
6. Щербінін Р. Аеростатні системи в збройних силах США. – Режим доступу: <https://mil.in.ua/uk/aerostatni-systemy-vzbroinykh-sylakh-ssha/>. (дата звернення: 21.03.2025).
7. Арие М. Дирижабли. Київ : Наук. думка, 1986. 264 с.
8. Беляєв Д. М. Оцінка техніко-економічної ефективності перспективного мобільного аеростатного радіолокаційного комплексу виявлення маловисотних цілей / Д. М. Беляєв, О. О. Расстригін, П. І. Кісель, Р. П. Семенюк // Озброєння та військова техніка. - 2018. - № 2. - С. 38-42
9. Фролов С. М., Аеростатні системи прив'язувального типу для виконання завдань в інтересах Військово-Морських Сил. Озброєння та Військова Техніка : наук.-техн. журнал. Київ, 2021. №3(73). С. 67–72.
10. Беляєв Д. М., Расстригін О. О., Кісель П. І., Семенюк Р. П. Актуальність та перспективи застосування прив'язних аеростатів як носіїв радіолокаційних станцій виявлення маловисотних цілей // Збірник наук. Праць.
11. Закон України Про Державну прикордонну службу України: Закон України від 03.04.2003 року № 661-IV. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/661-15#Text> (дата звернення 21.03.2025).

References:

1. Instruktsiia pro sluzhbu prykordonnykh nariadiv Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy, [Instructions on the Border Guard Service of the State Border Guard Service of Ukraine] *zatverdzhena nakazom Ministerstva vnutrishnikh sprav Ukrainy* (2015). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1391-15#Text> [in Ukrainian].
2. Instruktsiia pro skhvalennia Stratehii rozvytku Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby, [Instructions on the approval of the Development Strategy of the State Border Guard Service] *postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy* (2015). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1189-2015-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
3. INS Jane's All the World's Aircraft: / Editor: Mark Daly, Marston & Company., Ltd. – London – 426 p.
4. Bieliaiev D., Rasstryhin O., Semeniuk R., Bunakov V. (2015) Analiz svitovoho dosvidu zastosuvannia viiskovykh aerostatnykh litalnykh aparativ ta perspektyvy yikh vykorystannia u Zbroinykh Sylakh Ukrainy, [Analysis of world experience in the use of military aerostat aircraft and the prospects for their use in the Armed Forces of Ukraine] *Ozbroiennia ta Viiskova Tekhnika : nauk.-tekhn. zhurnal*. Kyiv., №3(7). S. 67–72. ISSN 2414-0651. [in Ukrainian].
5. G. E. Verba, P. A. Ponomarev, S. V. Fedorov. (2008) Dirizhabli i aerostatnye komplekсы. Sovremennoe sostoyanie i perspektivy, [Airships and balloon complexes. Contemporary state and prospects], *Polet*. – № 5. 45–49.
6. Shcherbinin R. Aerostatni systemy v zbroinykh sylakh SShA [Aerostat systems in the US Armed Forces]. [in Ukrainian].
7. Arye M. (1986) Dyryzhably, [Airships] Kyiv : *Nauk. dumka*, 264 p. [in Ukrainian].
8. Bieliaiev D. M. (2018) Otsinka tekhniko-ekonomichnoi efektyvnosti perspektyvnoho mobilnoho aerostatnoho radiolokatsiinoho kompleksu vyavlennia malovysotnykh tsilei, [Assessment of the technical and economic efficiency of a promising mobile aerostat radar complex for detecting low-altitude targets] D. M. Bieliaiev, O. O. Rasstryhin, P. I. Kisiel, R. P. Semeniuk // *Ozbroiennia ta viiskova tekhnika*. - № 2. 38-42 [in Ukrainian].
9. Frolov S. M. (2021). Aerostatni systemy pryv'язuvalnoho typu dlia vykonannia zavdan v interesakh Viiskovo-Morskykh Syl, [Tethered aerostat systems for performing tasks in the interests of the Navy. Armaments and Military Equipment] *Ozbroiennia ta Viiskova Tekhnika : nauk.-tekhn. zhurnal*. Kyiv., №3(73). 67–72. [in Ukrainian].
10. Bieliaiev D. M., Rasstryhin O. O., Kisiel P. I., Semeniuk R. P. Aktualnist ta perspektyvy zastosuvannia pryv'язnykh aerostativ yak nosiiv radiolokatsiinykh stantsii vyavlennia malovysotnykh tsilei , [Relevance and prospects for the use of tethered balloons as carriers of radar stations for detecting low-altitude targets], *Zbirnyk nauk. Prats* [in Ukrainian].
11. Zakon Ukrainy Pro Derzhavnu prykordonnu sluzhbu Ukrainy 03.04.2003 roky № 661-IV roku [The Law of Ukraine About the State Border Service of Ukraine]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/661-15#Text> [in Ukrainian].



УДК 355.013.43:78.41

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-73-81](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-73-81)

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

Федорчук Анатолій Вікторович кандидат військових наук, начальник кафедри управління факультету професійної освіти та лідерства, Національна академія Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького, м. Хмельницький, <https://orcid.org/0000-0003-3369-8188>

Тушко Клавдія Юріївна доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри психології, педагогіки та соціально-економічних дисциплін, Національна академія Державної прикордонної служби України, м. Хмельницький, тел.: 067 9050332, <https://orcid.org/0000-0001-7684-5622>

ВИКОРИСТАННЯ СТРАТЕГІЙ ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Анотація. Невизначеність є невід'ємною частиною управлінського процесу. Вона може виникати з різних причин: економічних, політичних, соціальних або технологічних змін. Керівники повинні усвідомлювати, що невизначеність не завжди є негативним фактором. Іноді вона може відкривати нові можливості для розвитку бізнесу.

Сучасний професійний простір характеризується динамічними змінами, що викликані глобалізацією, технологічним прогресом, трансформацією ринків праці та соціально-економічними кризами. Ці фактори формують середовище, де невизначеність стає невід'ємною частиною професійної діяльності. Поняття невизначеності в контексті професійного середовища охоплює широкий спектр явищ: від нестабільності економічних умов до швидкої зміни технологічних стандартів, від непередбачуваності потреби в конкретних навичках до когнітивного навантаження, пов'язаного з прийняттям рішень у умовах дефіциту інформації.

Управлінські рішення в умовах невизначеності є складним процесом, що вимагає від керівників не лише знань, але й умінь адаптуватися до змінюваного середовища. У сучасному світі, де швидкість змін в економіці та технологіях зростає, важливо використовувати ефективні стратегії для прийняття рішень.

Проблема невизначеності у сучасній професійній діяльності є багатоаспектною та потребує адаптації на рівні окремої людини, організації та суспільства в цілому. Подолання її негативних наслідків можливе лише за умови формування нової культури професійної діяльності, де невизначеність сприймається не як загроза, а як виклик, що стимулює розвиток.

Управління в умовах невизначеності вимагає комплексного підходу, що поєднує технологічні інструменти, організаційну гнучкість та людський потенціал. Компанії, які хочуть залишатися конкурентоспроможними, повинні відмовитися від застарілих ієрархічних моделей на користь адаптивності, інновацій та відкритості до змін. Стабільне функціонування належить тим організаціям, що сприймають невизначеність не як загрозу, а як можливість для розвитку та трансформації.

Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності є складним, але важливим процесом. Використання стратегій, таких як аналіз ситуації, управління ризиками, технологічні інновації та командна робота, може суттєво підвищити шанси на успіх. Важливо пам'ятати, що невизначеність може бути не лише викликом, але й можливістю для розвитку та вдосконалення.

Ключові слова: стратегія, прийняття управлінського рішення, управлінське рішення, невизначеність.

Hluzdan Oleksii candidate of military sciences, head of the department of border security of the Faculty of professional education and leadership, National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine named after Bogdan Khmelnytsky, Khmelnytsky, <https://orcid.org/0000-0002-69786-5833>

Fedorchuk Anatolii 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 of Ukraine named after Bogdan Khmelnytsky, Khmelnytsky, <https://orcid.org/0000-0003-3369-8188>.

Tushko Klavdiia doctor of pedagogical sciences, professor, professor of the department of psychology, pedagogy and socio-economic disciplines, National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine, Khmelnytsky, tel.: 067 9050332, <https://orcid.org/0000-0001-7684-5622>

USING STRATEGIES TO MAKE MANAGEMENT DECISIONS IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

Abstract. Uncertainty is an integral part of the management process. It can occur for various reasons: economic, political, social or technological changes. Managers should be aware that uncertainty is not always a negative factor. Sometimes it can open up new opportunities for business development.

The modern professional space is characterized by dynamic changes caused by globalization, technological progress, transformation of labor markets and socio-economic crises. These factors form an environment where uncertainty becomes an integral part of professional activity. The concept of uncertainty in the context of the professional environment covers a wide range of phenomena: from the instability of economic conditions to the rapid change of technological standards, from the unpredictability of the need for specific skills to the cognitive burden associated with decision-making in conditions of lack of information.

Management decisions in conditions of uncertainty are a complex process that requires managers not only knowledge, but also the ability to adapt to a changing environment. In today's world, where the rate of change in the economy and technology is increasing, it is important to use effective strategies to make decisions.

The problem of uncertainty in modern professional activity is multidimensional and requires adaptation at the level of an individual, organization and society as a whole. Overcoming its negative consequences is possible only if a new culture of professional activity is formed, where uncertainty is perceived not as a threat, but as a challenge that stimulates development.

Managing under uncertainty requires a comprehensive approach combining technological tools, organizational flexibility and human potential. Companies that want to remain competitive must abandon outdated hierarchical models in favor of adaptability, innovation and openness to change. Stable functioning belongs to those organizations that perceive uncertainty not as a threat, but as an opportunity for development and transformation.

Making management decisions in the face of uncertainty is a complex but important process. The use of strategies such as situation analysis, risk management, technological innovation and teamwork can significantly increase the chances of success. It is important to remember that uncertainty can be not only a challenge, but also an opportunity for development and improvement.

Keywords: strategy, management decision-making, management decision, uncertainty.

Постановка проблеми. Сучасний професійний простір характеризується динамічними змінами, що викликані глобалізацією, технологічним прогресом, трансформацією ринків праці та соціально-економічними кризами. Ці фактори формують середовище, де невизначеність стає невід'ємною частиною професійної діяльності. Поняття невизначеності в контексті професійного середовища охоплює широкий спектр явищ: від нестабільності економічних умов до швидкої зміни технологічних стандартів, від непередбачуваності потреби в конкретних навичках до когнітивного навантаження, пов'язаного з прийняттям рішень у умовах дефіциту інформації.

Управлінські рішення в умовах невизначеності є складним процесом, що вимагає від керівників не лише знань, але й уміння адаптуватися до зміню-

ваного середовища. У сучасному світі, де швидкість змін в економіці та технологіях зростає, важливо використовувати ефективні стратегії для прийняття рішень.

Проблема невизначеності у сучасній професійній діяльності є багатоаспектною та потребує адаптації на рівні окремої людини, організації та суспільства в цілому. Подолання її негативних наслідків можливе лише за умови формування нової культури професійної діяльності, де невизначеність сприймається не як загроза, а як виклик, що стимулює розвиток.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Знання про управління представлені у здобутках М. Вебера, Ф. Тейлора, А. Файоля, Л. Берталанфі, Р. Майлза та ін. Ці вчені є авторами робіт, що слугують вихідним концептом для численних практичних розробок у галузі управління: нові форми організації соціального управління, спеціальна управлінська функція, управління персоналом, управління людським ресурсом [8-11].

Мета статті. За результатами узагальненого аналізу визначити стратегії прийняття управлінського рішення в умовах невизначеності.

Виклад основного матеріалу. Невизначеність є невід'ємною частиною управлінського процесу. Вона може виникати з різних причин: економічних, політичних, соціальних або технологічних змін. Керівники повинні усвідомлювати, що невизначеність не завжди є негативним фактором. Іноді вона може відкривати нові можливості для розвитку бізнесу [2].

Існує кілька типів невизначеності, які можуть з'явитись в інституціях (організаціях). По-перше, це стратегічна невизначеність, яка пов'язана з вибором довгострокових цілей та напрямків розвитку. По-друге, тактична невизначеність, що стосується конкретних дій для досягнення цих цілей. І нарешті, операційна невизначеність, яка виникає в процесі щоденної діяльності компанії. Зважаючи на це, невизначеність може суттєво вплинути на якість прийнятих рішень. Вона може призвести до затримок у процесі ухвалення рішень, зменшення довіри до керівництва та навіть до фінансових втрат. Тому важливо розробляти стратегії, які допоможуть зменшити вплив невизначеності [1].

У зв'язку із поданим вище, ефективне управління вимагає не лише гнучкості, а й стратегічного підходу, що дозволяє зменшити рівень ризику та підвищити ймовірність досягнення бажаного результату.

Результати аналізу низки наукових публікацій різного виду дали змогу визначити основні способи визначення стратегії прийняття управлінського рішення в умовах невизначеності. Розглянемо їх детальніше.

Першим з-поміж способів подолання невизначеності є використання сценарного планування. Цей метод дозволяє інституції (до прикладу, відомчій організації) передбачити різні можливі майбутні ситуації та підготуватися до них. Сценарії можуть варіюватися від оптимістичних до песимістичних, що допомагає керівникам оцінити ризики та можливості [3].



Крім того, важливим аспектом управління невизначеністю є комунікація. Відкрите спілкування між керівництвом та співробітниками в організації допомагає зменшити тривогу та невпевненість. Відкрите та чесне спілкування в команді є ключовим фактором для успішного прийняття рішень. Керівники повинні заохочувати співробітників висловлювати свої думки та ідеї, навіть якщо вони суперечать загальноприйнятим поглядам. Це може призвести до більш інноваційних та ефективних рішень. Важливо також створити середовище, де кожен член команди відчуває себе комфортно, висловлюючи свої думки. Регулярні зустрічі, на яких обговорюються ідеї та пропозиції, можуть стати чудовою платформою для відкритого спілкування. Крім того, використання сучасних технологій, таких як онлайн-інструменти для спільної роботи, може допомогти зберегти зв'язок між членами команди, навіть якщо вони працюють віддалено. Це сприяє формуванню культури довіри та взаємоповаги, що є основою успішної командної роботи [5].

Коли співробітники розуміють, що відбувається в компанії, вони можуть краще адаптуватися до змін і бути більш продуктивними. Регулярні зустрічі, обговорення стратегій і залучення команди до процесу ухвалення рішень можуть суттєво підвищити рівень довіри та зменшити негативний вплив невизначеності на організацію.

Окрім сценарної стратегії та налагодження комунікації, існує ще низка стратегій, які можуть бути використані для прийняття рішень в умовах невизначеності. Кожній з них притаманні свої переваги та недоліки, тому важливо вибрати ту, що оптимально відповідає конкретній ситуації.

Першим кроком у прийнятті будь-якого рішення є детальний аналіз ситуації. Це включає в себе збір інформації, оцінку ризиків та можливостей, а також розуміння контексту, в якому приймається рішення. Використання SWOT-аналізу може бути корисним для виявлення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз.

Крім того, важливо враховувати зовнішні фактори, такі як економічні умови, соціальні зміни та технологічні інновації. Наприклад, зміни в законодавстві можуть суттєво вплинути на стратегію організації. Тому, аналізуючи ситуацію, варто також звертати увагу на тенденції, які можуть вплинути на прийняття рішень у майбутньому.

Наступним є метод Дельфі, який виступає як техніка, що передбачає опитування експертів з метою отримання прогнозів щодо майбутніх подій. Цей метод дозволяє зібрати різноманітні думки та оцінки, що може допомогти у прийнятті більш обґрунтованих управлінських рішень. Експерти можуть надавати свої рекомендації анонімно, що зменшує вплив особистих упереджень. Цей підхід особливо корисний у складних ситуаціях, де традиційні методи можуть не дати чітких відповідей. Наприклад, у військовій галузі, де швидкість змін є надзвичайно високою, метод Дельфі може допомогти виявити потенційні інновації або ризики, які можуть виникнути в

майбутньому. У випадку залучення експертів з різних галузей уможливується більш комплексне розуміння проблеми, що дозволяє ухвалювати рішення, які враховують різноманітні аспекти ситуації [4].

Щодо наступної стратегії, то управління ризиками є важливою складовою процесу прийняття рішень в умовах невизначеності. Це передбачає ідентифікацію, оцінку та розробку стратегій для зменшення ризиків.

Першим етапом управління ризиками є їх ідентифікація. Це може бути досягнуто через аналіз даних, опитування співробітників або експертів, а також через вивчення ринку. Важливо виявити як внутрішні, так і зовнішні ризики, які можуть вплинути на організацію. Наприклад, внутрішні ризики можуть включати недостатню кваліфікацію персоналу або нестачу ресурсів, тоді як зовнішні ризики можуть бути пов'язані з економічними змінами, політичними факторами чи природними катастрофами [6].

Після ідентифікації ризиків необхідно їх оцінити. Це включає в себе визначення ймовірності виникнення ризику та його потенційного впливу на організацію. Використання матриці ризиків може допомогти візуалізувати ситуацію та прийняти обґрунтовані рішення. Оцінка ризиків може також передбачати проведення сценарного аналізу, що дозволяє організації підготуватися до різних можливих ситуацій. Це особливо важливо в умовах швидко змінюваних внутрішнього та зовнішнього середовищ в Україні, де адаптивність та готовність до змін є ключовими факторами життя.

Крім того, важливим аспектом оцінки ризиків є залучення всіх зацікавлених сторін до процесу. Це може включати в себе не лише керівництво, але й працівників різних рівнів, які можуть надати цінну інформацію про потенційні загрози. Співпраця між різними структурними одиницями організації допомагає створити більш повну картину ризиків і забезпечити більш ефективне управління ними. В результаті, організація може не лише зменшити негативні наслідки ризиків, але й виявити нові можливості для розвитку.

Прийняття рішень в умовах невизначеності не може бути успішним без ефективної командної роботи. Співпраця між різними відділами та спеціалістами може забезпечити більш широкий погляд на ситуацію.

Формування мультидисциплінарних команд, що складаються з фахівців з різних галузей, може суттєво підвищити якість прийняття рішень. Кожен член команди може внести свій унікальний досвід та знання, що дозволяє розглянути ситуацію з різних боків. Крім того, мультидисциплінарні команди сприяють розвитку креативності та інноваційності. Коли фахівці з різних сфер об'єднують свої зусилля, вони можуть генерувати нові ідеї, які не були б можливі в рамках однорідної команди цілісного колективу.

В умовах невизначеності для керівника та окремого члена професійного колективу важливо бути адаптивним і гнучким. Це означає, що організації повинні бути готові змінювати свої стратегії та підходи в залежності від зміни обставин.



Регулярний моніторинг результатів та оцінка ефективності прийнятих рішень є важливими складовими адаптивного управління. Це дозволяє виявити, що працює, а що ні, і вчасно вносити корективи.

Організації повинні бути готові до змін, які можуть виникнути внаслідок зовнішніх чи внутрішніх факторів. Це може включати в себе швидку адаптацію до нових технологій, зміну зовнішніх умов або навіть зміни у складі колективу.

Також важливо враховувати, що адаптивність не є одноразовим процесом. Це постійний цикл навчання та вдосконалення, який вимагає активного залучення всіх членів організації. Підтримка регулярних тренінгів та семінарів може допомогти співробітникам залишатися в курсі нових тенденцій та технологій, що, в свою чергу, підвищить їхню здатність до швидкої адаптації в умовах змін [7].

Варто також проаналізувати значення сучасних технологій, що можуть значно полегшити процес прийняття рішень в умовах невизначеності. Вони дозволяють швидше збирати та аналізувати дані, що сприяє більш обґрунтованим рішенням. Такими технологіями є:

Аналітика великих даних дозволяє організаціям обробляти величезні обсяги інформації, що може бути корисним для виявлення тенденцій та закономірностей. Це, в свою чергу, допомагає керівникам приймати рішення на основі фактичних даних, а не лише інтуїції. Крім того, аналітика великих даних може використовуватися для персоналізації професійної діяльності. Завдяки збору даних про поведінку особистості, колективу і, в цілому організації, можуть створювати індивідуальні пропозиції, що підвищує задоволеність осіб та їхню лояльність.

Штучний інтелект (надалі – ШІ) також стає важливим інструментом у прийнятті управлінських рішень. Він може аналізувати дані, прогнозувати результати та навіть пропонувати альтернативні рішення. Використання ШІ може значно зменшити ризики, пов'язані з невизначеністю.

Окрім того, ШІ може автоматизувати рутинні завдання, що дозволяє співробітникам зосереджуватися на більш складних і креативних аспектах роботи.

Державна політика також відіграє ключову роль у зменшенні негативних наслідків невизначеності. Необхідні програми підтримки безперервної освіти, стимулювання інноваційних галузей, захист прав працівників у нестандартних формах зайнятості. Міжнародний досвід показує, що країни з розвиненими системами соціального захисту та освітніми інституціями краще протистоять викликам нестабільності.

Отже, управлінські рішення в умовах невизначеності вимагають застосування комплексних стратегій, що поєднують аналіз, адаптивність, колективний підхід та стратегічне бачення. Володіння цими інструментами забезпечує керівникам здатність ефективно діяти навіть у складних і непередбачуваних обставинах.

Висновки. Управління в умовах невизначеності вимагає комплексного підходу, що поєднує технологічні інструменти, організаційну гнучкість та людський потенціал. Компанії, які хочуть залишатися конкурентоспроможними, повинні відмовитися від застарілих ієрархічних моделей на користь адаптивності, інновацій та відкритості до змін. Стабільне функціонування належить тим організаціям, що сприймають невизначеність не як загрозу, а як можливість для розвитку та трансформації.

Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності є складним, але важливим процесом. Використання стратегій, таких як аналіз ситуації, управління ризиками, технологічні інновації та командна робота, може суттєво підвищити шанси на успіх. Важливо пам'ятати, що невизначеність може бути не лише викликом, але й можливістю для розвитку та вдосконалення.

Керівники, які вміють адаптуватися до змін, використовувати новітні технології та залучати своїх співробітників до процесу прийняття рішень, зможуть не лише вижити в умовах невизначеності, але й досягти значних успіхів у своїй діяльності.

Література:

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
2. Волобуєв В. В. Методичні рекомендації науково-педагогічним працівникам ВВНЗ щодо формування готовності майбутніх офіцерів-прикордонників до проектного управління. *Наукові інновації та передові технології. Серія «Державне управління», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»*. 2022. № 10(12). С. 275–282.
3. Мошек Г. Є., Федоренко В. Л., Коваленко О. В. та ін. Менеджмент організації. Теорія та практика. Київ : Видавництво Ліра-К, 2019. 808 с.
4. Луговий В. І. Шляхи і засади вдосконалення підготовки керівного персоналу держслужби (аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду). Підвищення кваліфікації держслужбовців : зб. наук. пр. Київ : Вид-во УАДУ, 2019. С. 108–138.
5. Луцький О. Л. Алгоритм роботи офіцерів органів управління в підпорядкованих підрозділах охорони державного кордону. *Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони*. 2013. № 2. С. 87–89.
6. Тарнавський М. М. Формування культури управлінської діяльності у майбутніх офіцерів-прикордонників : дис. ... канд. пед. наук : 20.02.02. Хмельницький, 2001. 246 с.
7. Тушко К. Ю., Балагур Л. О., Мішенюк Р. М. Інтелектуальні моделі у прийнятті управлінського рішення лідерами. «Актуальні питання у сучасній науці (Серія «Педагогіка», Серія «Право», Серія Економіка», Серія «Державне управління», Серія «Техніка», Серія «Історія та археологія»)»: журнал. 2024. № 5(23) 2024. С. 396-405. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-5\(23\)](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-5(23)).
8. Bertalanffy L. von. General System Theory: Foundations. Development. Application / Ludwig von Bertalanffy. Revised 17th Edition. New York: George Braziller, 2009. XXIV+296 p.
9. Miles R. Introduction to technology foresight. UNIDO. Workshop. Technology Foresight for Practitioners (Roadmapping). Prague. 2008.
10. Taylor F. W. The principles of scientific management. Harper, 1994. 145 p.
11. Weber M. Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der Sozialökonomik. Bd. I, II. Tübingen. 1922.

**References:**

1. Balabanova L. V., Sardak O. V. (2019) *Upravlinnya personalom*. [Personnel management]. Kyiv: Center for Educational Literature., 468 p. [in Ukrainian]
2. Volobuev V. V. (2022) *Metodychni rekomendatsiyi nauково-pedahohichnym pratsivnykam VVNZ shchodo formuvannya hotovnosti maybutnikh ofitseriv-prykordonnykiv do proektnoho upravlinnya*. [Methodological recommendations for scientific and pedagogical employees of VVNIZ regarding the formation of readiness of future border officers for project management]. *Scientific innovations and advanced technologies. "Public Administration" Series, "Law" Series, "Economics" Series, "Psychology" Series, "Pedagogy" Series*. No. 10(12). P. 275–282. [in Ukrainian]
3. Moshek G. E., Fedorenko V. L., Kovalenko O. V. and others. (2019) *Menedzhment orhanizatsiyi*. [Management of the organization]. *Theory and practice*. Kyiv: Lira-K Publishing House., 808 p. [in Ukrainian]
4. Lugovoi V. I. (2019) *Shlyakhy i zasady vdoskonalennya pidhotovky kerivnoho personalu derzhsluzhby (analiz vitchyznyanoho ta zarubizhnoho dosvidu). Pidvyshchennya kvalifikatsiyi derzhsluzhbovtziv*. [Ways and principles of improving the training of managerial personnel of the civil service (analysis of domestic and foreign experience)]. *Improvement of qualifications of civil servants: coll. of science pr. Kyiv: Publishing House of the Ukrainian Academy of Sciences.*, P. 108–138. [in Ukrainian]
5. Lutsky O. L. (2013) *Alhorytm roboty ofitseriv orhaniv upravlinnya v pidporyadkovanykh pidrozdilakh okhorony derzhavnoho kordonu*. [Algorithm of the work of officers of management bodies in subordinate units of state border protection]. *Modern information technologies in the field of security and defense.* No. 2. P. 87–89. [in Ukrainian]
6. Tarnavskiy M. M. (2001) *Formuvannya kul'tury upravlins'koyi diyal'nosti u maybutnikh ofitseriv-prykordonnykiv*. [Formation of management culture among future border officers]: dissertation. ... candidate ped. Sciences: 20.02.02. Khmelnytskyi., 246 p. [in Ukrainian]
7. Tushko K. YU., Balahur L. O., Mishenyuk R. M. (2024) *Intelektual'ni modeli u pryynyatti upravlins'koho rishennya lideramy*. [Intellectual models in management decision-making by leaders]. *Current issues in modern science (Pedagogy Series, Law Series, Economics Series, Public Administration Series, Technology Series, History and Archeology Series): journal*. No. 5(23) 2024. P. 396-405. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-5\(23\)](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-5(23)).
8. Bertalanffy L. von. (2008) *General System Theory: Foundations. Development. Application/ Ludwig von Bertalanffy. Revised 17th Edition*. New York: George Braziller, 2009. XXIV+296 p. [in English]
9. Miles R. (2007) *Introduction to technology foresight*. UNIDO. Workshop. Technology Foresight for Practitioners (Roadmapping). Prague. [in English]
10. Taylor F. W. (1994) *The principles of scientific management*. Harper., 145 p. [in English]
11. Weber M. (1922) *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der Sozialökonomik*. Bd. I, II. Tübingen.. [in English].

УДК 351:351.86:355.02(477)

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-82-92](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-82-92)

Гончаренко Ганна Анатоліївна доктор юридичних наук, професор, Національна академія Служби безпеки України, м. Київ, <https://orcid.org/0000-0003-2483-8097>

ВДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ДЕРЖАВНОСТІ

Анотація. У статті здійснено комплексне дослідження теоретико-правових і організаційних засад функціонування публічного управління в умовах надзвичайних ситуацій як ключового чинника забезпечення національної державності.

Акцентовано увагу на необхідності вдосконалення чинної системи управління шляхом її адаптації до умов кризової турбулентності, з урахуванням трансформації сучасного безпекового середовища.

В дослідженні обґрунтовується важливість і приділяється належна увага класифікації надзвичайних ситуацій на чотири основні типи – техногенні, природні, соціальні та воєнні – кожен з яких має свою специфіку та потребує окремих управлінських підходів.

У сфері реагування на техногенні ситуації запропоновано посилити спроможність спеціалізованих служб, модернізувати системи моніторингу й удосконалити технічне забезпечення.

Щодо природних катастроф обґрунтовано доцільність створення ефективної інфраструктури швидкого реагування, розвитку систем прогнозування та раннього оповіщення, а також навчання населення діям у кризових умовах.

У випадку соціальних надзвичайних ситуацій підкреслено значення превентивного діалогу між державою та громадянським суспільством, забезпечення інформаційної прозорості та правового регулювання публічного порядку.

Аналіз воєнних ситуацій, зокрема в умовах збройної агресії проти України, дозволив виокремити необхідність розбудови системи цивільної оборони, мобілізації ресурсів та координації зусиль з міжнародними партнерами.

У роботі обґрунтовано, що ефективне публічне управління в умовах надзвичайних ситуацій є не лише інструментом реагування, але й стратегічним механізмом збереження функціональної спроможності інститутів держави, зміцнення легітимності публічної влади та забезпечення сталого розвитку в умовах криз.



Запропоновано конкретні напрями інституціонального вдосконалення системи управління, зокрема розробку національної стратегії безпеки, підвищення професійного рівня управлінських кадрів, інтеграцію цифрових технологій у механізми прийняття рішень та посилення горизонтальної координації між рівнями влади.

Представлені у статті висновки можуть бути використані при формуванні політик безпеки, державних програм реагування на надзвичайні ситуації, а також в освітньому процесі в галузі публічного управління, національної безпеки та державотворення.

Ключові слова: публічне управління, умови надзвичайних ситуацій, види надзвичайних ситуацій, воєнний стан, публічне управління в умовах надзвичайних ситуацій, національна державність, державна безпека.

Goncharenko Ganna Anatoliivna Doctor of Legal Sciences, professor, National Academy of the Security Service of Ukraine, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0003-2483-8097>

IMPROVING PUBLIC ADMINISTRATION IN EMERGENCY SITUATIONS AS A FACTOR IN ENSURING NATIONAL STATEHOOD

Abstract. The article presents a comprehensive study of the theoretical, legal and organizational principles of the functioning of public administration in emergency situations as a key factor in ensuring national statehood.

Attention is focused on the need to improve the current management system by adapting it to the conditions of crisis turbulence, taking into account the transformation of the modern security environment.

The study substantiates the importance and pays due attention to the classification of emergencies into four main types - man-made, natural, social, and military - each of which has its own specifics and requires separate management approaches.

In the area of responding to man-made situations, it is proposed to strengthen the capacity of specialized services, modernize monitoring systems, and improve technical support.

Regarding natural disasters, the feasibility of creating an effective rapid response infrastructure, developing forecasting and early warning systems, as well as training the population in actions in crisis conditions is substantiated.

In the case of social emergencies, the importance of preventive dialogue between the state and civil society, ensuring information transparency and legal regulation of public order is emphasized.

Analysis of military situations, in particular in conditions of armed aggression against Ukraine, allowed us to identify the need to develop a civil defense system, mobilize resources, and coordinate efforts with international partners.

The paper substantiates that effective public administration in emergency situations is not only a response tool, but also a strategic mechanism for preserving the functional capacity of state institutions, strengthening the legitimacy of public authorities, and ensuring sustainable development in times of crisis.

Specific areas of institutional improvement of the governance system are proposed, in particular, the development of a national security strategy, increasing the professional level of managerial personnel, integrating digital technologies into decision-making mechanisms, and strengthening horizontal coordination between levels of government.

The conclusions presented in the article can be used in the formation of security policies, state emergency response programs, as well as in the educational process in the field of public administration, national security, and state building.

Keywords: public administration, emergency conditions, types of emergencies, martial law, public administration in emergency conditions, national statehood, state security.

Постановка проблеми. Сучасний етап суспільно-політичного розвитку характеризується зростанням частоти та інтенсивності кризових явищ, зумовлених як природно-кліматичними трансформаціями, техногенними ризиками, пандемічними загрозами, так і геополітичними конфліктами, зокрема, збройною агресією російської федерації проти України. У такому контексті надзвичайні ситуації набувають системного характеру, стаючи не лише короткостроковим викликом, а й довготривалим фактором, що формує нову реальність функціонування державного управління.

В умовах трансформації безпекового середовища та загострення асиметричних загроз виникає об'єктивна потреба у переосмисленні парадигм публічного управління. Стає очевидною інституційна вразливість традиційних управлінських механізмів у періоди екстремальних навантажень, що вимагає розроблення та впровадження адаптивних моделей антикризового управління, орієнтованих на стійкість державного устрою та збереження національної державності.

Публічне управління в умовах надзвичайних ситуацій виступає не лише інструментом оперативного реагування на загрози, але й стратегічним механізмом підтримання функціональної спроможності державних інституцій, легітимності публічної влади, забезпечення балансу між безпекою та правами людини, а відтак – гарантом політичної суб'єктності держави. У цьому зв'язку проблема вдосконалення системи публічного управління в умовах надзвичайних ситуацій набуває міждисциплінарного характеру, поєднуючи в собі аспекти державної безпеки, управлінської ефективності, правового регулювання та соціальної стійкості.

Таким чином, формулювання новітніх концептуальних, організаційних і технологічних засад функціонування публічного управління в умовах



надзвичайних ситуацій постає як ключове науково-практичне завдання, вирішення якого має безпосередній вплив на забезпечення національної безпеки, збереження державної суб'єктності та зміцнення засад демократичної легітимності в умовах кризової турбулентності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематиці публічного управління в умовах надзвичайних ситуацій приділяли увагу такі дослідники, як В. Авер'янов [1], І. Коліушко [2], Ю. Сурмін, О. Мельничук, О. Петрик. У їх працях розглядаються загальні принципи державного управління, механізми забезпечення національної безпеки, функціонування органів влади у кризових умовах. Серед останніх досліджень, зокрема, у статті Д. Стояновича «Організаційний механізм публічного управління в умовах надзвичайних обставин у сучасній Україні» [3] (2022) акцентується увага на необхідності злагодженого функціонування всіх складових механізму публічного управління під час надзвичайних ситуацій, де автор підкреслює важливість чіткого розмежування компетенцій органів публічної влади різних рівнів та наголошує на потребі нормативно-правового забезпечення діяльності цих органів. Також сучасний погляд на проблему можна знайти в статті О. Мельниченко «Механізми публічного управління реагуванням на надзвичайні ситуації: сутність та види» [4] (2020), де він досліджує поняття та структуру механізмів публічного управління реагуванням на надзвичайні ситуації й визначає основні елементи цих механізмів, зокрема це суб'єкти, об'єкти, функції, цілі, принципи, методи та засоби регуляторного впливу, а також систематизує їх види залежно від рівня, способу, суб'єкта, об'єкта та цілей впливу. І ще одна стаття заслуговує на увагу, це стаття «Напрями удосконалення організації публічного управління в умовах надзвичайних обставин в Україні» [5] (2023), в якій автор Д. Стоянович аналізує питання взаємодії між центральними органами виконавчої влади під час надзвичайних ситуацій, наголошує на необхідності прийняття спеціальних законодавчих актів або підзаконних нормативно-правових актів для врегулювання цієї взаємодії та забезпечення ефективного реагування на загрози та ризики.

Однак, більшість досліджень зосереджуються на загальних питаннях адміністративної спроможності та безпеки, залишаючи поза увагою цілісну концепцію публічного управління як детермінанти збереження національної державності в умовах воєнного стану або масштабних надзвичайних ситуацій. Зазначені дослідження формують теоретико-методологічну основу для подальшого аналізу та вдосконалення публічного управління в умовах надзвичайних ситуацій, спрямованого на зміцнення національної безпеки та державності.

Метою статті є здійснення комплексного теоретико-методологічного аналізу сучасного стану публічного управління в умовах надзвичайних ситуацій як системоутворюючого чинника забезпечення національної державності, а також обґрунтування напрямів його інституціонального вдоскона-

лення з урахуванням трансформаційного характеру сучасних безпекових загроз. У межах поставленої мети передбачається формулювання концептуальних підходів до зміцнення стійкості публічних інституцій та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності державного реагування на кризові виклики з позицій забезпечення цілісності, суб'єктності та безперервності функціонування держави.

Виклад основного матеріалу. У сучасному світі питання забезпечення національної державності стає важливим аспектом функціонування державних органів, особливо в умовах надзвичайних ситуацій. А надзвичайні ситуації, будь то природного чи техногенного характеру, не кажучи вже про військові, становлять серйозну загрозу для національної безпеки. Одним із основних інструментів ефективного реагування на ці загрози є вдосконалення публічного управління. Розуміючи, що публічне управління в умовах надзвичайних ситуацій є не стандартним, а особливим режимом функціонування органів державної влади, органів місцевого самоврядування, а також суб'єктів сектору безпеки та оборони країни, який передбачає максимальну концентрацію зусиль, спрямованих на мінімізацію негативних наслідків кризи, важлива класифікація таких надзвичайних ситуацій для оптимального і якомога швидкого відновлення нормального функціонування суспільства.

Так, чинне законодавство закріплює класифікацію надзвичайних ситуацій, розрізняючи їх за характером походження, за ступенем поширення, за розміром людських втрат та за розміром матеріальних збитків.

Залежно ж від характеру походження подій, що можуть зумовити виникнення надзвичайних ситуацій на території України, визначаються такі види надзвичайних ситуацій: (1) техногенного характеру; (2) природного характеру; (3) соціальні; (4) воєнні [6].

А рівні надзвичайних ситуацій класифікуються в залежності від обсягів заподіяних надзвичайною ситуацією наслідків, обсягів технічних і матеріальних ресурсів, необхідних для їх ліквідації, й визначаються такі [6]: (1) державний; (2) регіональний; (3) місцевий; (4) об'єктовий. Порядок класифікації надзвичайних ситуацій за їх рівнями встановлюється Кабінетом Міністрів України.

Розглядаючи теоретичні основи публічного управління в умовах надзвичайних ситуацій, надамо визначення дефініції «надзвичайна ситуація», що міститься в чинному законодавстві України, як «обстановка на окремій території чи суб'єкті господарювання на ній або водному об'єкті, яка характеризується порушенням нормальних умов життєдіяльності населення, спричинена катастрофою, аварією, пожежею, стихійним лихом, епідемією, епізоотією, епіфітотією, застосуванням засобів ураження або іншою небезпечною подією, що призвела (може призвести) до виникнення загрози життю або здоров'ю населення, великої кількості загиблих і постраждалих, завдання значних матеріальних збитків, а також до неможливості проживання



населення на такій території чи об'єкті, провадження на ній господарської діяльності [6]». А також розкриємо, повною мірою пов'язане з попереднім, поняття «реагування на надзвичайні ситуації та ліквідація їх наслідків», під яким розуміються «скоординовані дії суб'єктів забезпечення цивільного захисту, що здійснюються відповідно до планів реагування на надзвичайні ситуації, уточнених в умовах конкретного виду та рівня надзвичайної ситуації, і полягають в організації робіт з ліквідації наслідків надзвичайної ситуації, припинення дії або впливу небезпечних факторів, викликаних нею, рятування населення і майна, локалізації зони надзвичайної ситуації, а також ліквідації або мінімізації її наслідків, які становлять загрозу життю або здоров'ю населення, заподіяння шкоди території, навколишньому природному середовищу або майну [6]».

Тож, враховуючи зазначене, публічне управління в умовах надзвичайних ситуацій можна визначити як систему організаційних заходів і рішень, спрямованих на забезпечення безпеки та ефективне реагування на загрози для держави і суспільства. Важливим аспектом є оперативне реагування на кризові ситуації через тісну взаємодію органів державної влади, місцевих органів самоврядування, правоохоронних структур і громадянського суспільства.

Розглядаючи питання суб'єктів, зазначимо, що при виникненні надзвичайної ситуації, захист забезпечується з урахуванням особливостей, визначених Законом України «Про національну безпеку України» [7]:

у мирний час – суб'єктами, уповноваженими захищати населення, території, навколишнє природне середовище і майно, згідно з Кодексом цивільного захисту України, а в особливий період – у межах реалізації заходів держави щодо оборони України.

Суб'єктами забезпечення цивільного захисту законодавчо визначено центральні органи виконавчої влади, інші органи державної влади, Раду міністрів Автономної Республіки Крим, місцеві державні адміністрації, органи місцевого самоврядування, суб'єктів господарювання, громадські організації [6].

Питання узгодженості дій суб'єктів різного рівня завжди пов'язано з необхідністю взаємодії між державними органами та органами місцевого самоврядування, що особливо нагально в умовах надзвичайної ситуації.

Криза вимагає швидкої координації між органами державної влади та органами місцевого самоврядування. Для цього необхідно мати чітко регламентовану систему взаємодії, яка дозволяє оперативно реагувати на загрози. У тому числі, в умовах цифровізації, це передбачає створення інформаційних платформ для обміну даними, в умовах євроінтеграції, це передбачає навчання посадовців органів влади та управління практикам кризового управління та кризового менеджменту, а в умовах посилення ролі інститутів громадянського суспільства, передбачає активне залучення громадян до реагування на надзвичайні ситуації.

Координацію діяльності при здійсненні публічного управління в умовах надзвичайних ситуацій у межах своїх повноважень здійснюють Рада національної безпеки і оборони України та Кабінет Міністрів України.

Якщо подивитися на зарубіжний досвід і найкращі практики в управлінні надзвичайними ситуаціями, виділимо досвід США та ЄС у публічному управлінні в умовах надзвичайних ситуацій і важливість координації зусиль. Так, у США є Федеральна служба управління надзвичайними ситуаціями/Federal Emergency Management Agency/FEMA [8], що відіграє ключову роль у координації національних зусиль при кризах. Вона створює стратегії для різних типів надзвичайних ситуацій, від природних катастроф до терористичних актів. Європейський Союз також має централізовану систему через Європейський Центр моніторингу надзвичайних ситуацій/Emergency Response Coordination Centre/ERCC [9], який допомагає країнам-членам в організації кризового реагування та надає гуманітарну допомогу.

Важливо підкреслити вплив публічного управління в умовах надзвичайних ситуацій на стабільність держави. Тож, безперечно, ефективне управління в умовах надзвичайних ситуацій є чинником стабільності держави, бо відсутність скоординованих дій може призвести до значних втрат – як матеріальних, так і людських. Успішне публічне управління дозволяє зберігати державний порядок, знизити соціальну напругу та підтримати економічну активність у кризових умовах.

Виокремимо ключові принципи публічного управління в умовах надзвичайних ситуацій, до яких віднесемо:

- принцип швидкості, як вимогу до оперативності у прийнятті рішень та їх реалізації в кризових умовах;
- принцип ефективності, як максимальне використання ресурсів і можливостей для подолання кризових ситуацій;
- принцип гнучкості, як адаптацію управлінських рішень до змінних обставин;
- принцип інтеграції, як забезпечення координації дій між різними органами влади для ефективного реагування на загрози.

Враховуючи, що надзвичайні ситуації визначаються як ситуації, які виникають в результаті певних подій, що можуть серйозно вплинути на життєдіяльність людей, стан навколишнього середовища та економіку держави, й відповідно, публічне управління у таких умовах повинно бути гнучким і здатним ефективно реагувати на кожен вид надзвичайної ситуації, що виникає, тому проблему вдосконалення публічного управління в умовах надзвичайних ситуацій розглянемо за визначеною законодавством України класифікацією.

Оцінка поточного стану публічного управління в Україні показує, що система управління в умовах надзвичайних ситуацій потребує додаткових удосконалень. Нагадаємо, існують чотири основні види надзвичайних

ситуацій [6]: (1) техногенного характеру, спричинені аваріями, катастрофами, технічними збоями та іншими подібними подіями; (2) природного характеру, що виникають через природні явища, такі як землетруси, повені, урагани; (3) соціальні, пов'язані з масовими протестами, заворушеннями, громадськими конфліктами; (4) воєнні – наслідки військових конфліктів, агресій, терористичних актів. Кожен з цих видів має свої специфічні особливості, що визначають вимоги до публічного управління в умовах надзвичайних ситуацій. У зв'язку з цим, важливо розглядати вдосконалення публічного управління в контексті кожного з видів надзвичайних ситуацій окремо.

(1) Техногенні надзвичайні ситуації можуть бути результатом аварій на промислових підприємствах, транспортних засобах, атомних електростанціях та інших об'єктах підвищеного ризику. До таких подій відносяться також забруднення навколишнього середовища, що може мати катастрофічні наслідки. За таких умов вдосконалення публічного управління доцільно спрямувати на такі напрямки, як:

- мобілізація та координація спеціалізованих служб для оперативного реагування на техногенні катастрофи, бо потрібно забезпечити постійну готовність сил цивільного захисту та рятувальних служб;

- вдосконалення систем моніторингу та попередження, для чого створити інтегровану систему моніторингу, яка дозволить оперативно виявляти потенційні загрози та попереджати про можливі аварії;

- підвищення технічної оснащеності органів управління для швидкого реагування на техногенні катастрофи, для чого забезпечити спеціальні мобільні групи, технічні засоби для ліквідації наслідків аварій.

(2) При природних надзвичайних ситуаціях, таких як повені, землетруси, урагани або інші стихійні лиха, що можуть спричинити значні збитки та людські жертви, а також порушити стабільність в країні, вдосконалення публічного управління доцільно спрямувати на такі напрямки, як:

- підготовка до стихійних лих, що передбачає розробку ефективних планів дій у разі стихійних лих, включаючи евакуацію населення та надання першої медичної допомоги;

- розвиток інфраструктури для забезпечення реагування, для чого має бути створена інфраструктура, яка зможе забезпечити оперативне реагування на природні катастрофи (наприклад, укриття для постраждалих, мобільні пункти надання допомоги);

- прогнозування та раннє попередження для мінімізації наслідків стихійних лих, для чого необхідно впровадити сучасні технології для прогнозування природних катастроф і своєчасного попередження громадян та органів влади.

(3) Соціальні надзвичайні ситуації включають масові заворушення, страйки, протестні рухи або навіть громадянські війни можуть виникати через соціально-економічні проблеми, політичну нестабільність або порушення

прав людини і в такому випадку напрямками вдосконалення публічного управління будуть:

- покращення діалогу з громадянським суспільством, де для попередження соціальних криз необхідно активізувати механізми соціального діалогу між державними органами та різними верствами населення;
- розвиток правових інструментів для підтримки громадського порядку, щоб у разі соціальних протестів чітко визначити правові рамки для забезпечення порядку, не порушуючи прав громадян;
- забезпечення інформаційної прозорості, що в умовах соціальних конфліктів надзвичайно важливо, й забезпечення прозорості у комунікаціях дозволить уникнути маніпуляцій і дезінформації.

(4) Воєнні надзвичайні ситуації виникають в умовах збройних конфліктів, агресії або терористичних актів. Вони потребують особливих підходів до управління, оскільки криза охоплює всі сфери життя держави. Досвід нашої країни з лютого 2022 року, з часу повномасштабного вторгнення РФ в Україну показав напрямки вдосконалення публічного управління, це зокрема:

- мобілізація національних ресурсів, бо в умовах війни необхідно оперативно мобілізувати всі ресурси, що є в країні, для забезпечення оборони та подолання наслідків війни;
- координація з міжнародними партнерами, бо для підтримки стабільності необхідно розвивати партнерства з міжнародними організаціями та союзниками для отримання гуманітарної допомоги, медичних засобів, технічної допомоги та бажано захисту;
- створення системи цивільної оборони, бо для перемоги у війні важливі і передова і тил, тож в умовах воєнних дій також треба розвивати систему цивільної оборони, що буде спроможна забезпечити захист цивільного населення і критичної інфраструктури від воєнних загроз.

І на загальнодержавному рівні вдосконалення публічного управління в умовах надзвичайних ситуацій є чинником, що впливає на забезпечення національної державності, тому в Україні, серед напрямків вдосконалення публічного управління для забезпечення стабільності в кризових ситуаціях в цілому, доцільно :

- розробити національну стратегію безпеки, яка враховує специфіку різних типів надзвичайних ситуацій (розробка чіткої стратегії національної безпеки в контексті кризових ситуацій, яка передбачає не тільки реагування на конкретні надзвичайні ситуації, а й довгострокову стратегію запобігання кризам);
- підвищити кваліфікацію кадрів в органах державної влади, місцевого самоврядування, зокрема для роботи в умовах криз (підвищення рівня підготовки кадрів для роботи в умовах надзвичайних ситуацій,



підготовка фахівців, здатних оперативно приймати рішення в умовах криз, є критичним чинником успіху в управлінні надзвичайними ситуаціями, тому важливо включати в навчальні програми спеціальні курси з кризового управління та кризового менеджменту);

- забезпечити більш тісну інтеграцію між різними рівнями влади та інститутами громадянського суспільства (впровадити чіткі механізми співпраці між органами влади різних рівнів, місцевого самоврядування й громадськості для забезпечення ефективного реагування на надзвичайні ситуації).

Висновки. Проведене дослідження засвідчило, що публічне управління в умовах надзвичайних ситуацій виступає ключовим інструментом забезпечення не лише ефективного кризового реагування, але й цілісності, безперервності функціонування інституцій публічної влади та збереження національної державності. У межах дослідження було обґрунтовано, що управління в умовах надзвичайних ситуацій має функціонувати як системно організований, нормативно забезпечений, ресурсно підкріплений та цифрово інтегрований механізм, здатний адаптуватися до динаміки загроз і викликів сучасного безпекового середовища.

На основі аналізу теоретичних підходів, чинної нормативної бази, а також міжнародного та вітчизняного досвіду, встановлено такі ключові умови для вдосконалення системи публічного управління в умовах надзвичайних ситуацій: - запровадження спеціалізованих моделей управління з урахуванням типології надзвичайних ситуацій (техногенні, природні, соціальні, воєнні); - інституціоналізація горизонтальних і вертикальних механізмів взаємодії між суб'єктами управління; - цифровізація процесів прийняття рішень і міжвідомчої координації; - стратегічне кадрове забезпечення та спеціалізоване навчання державних службовців у сфері кризового менеджменту; - правова деталізація процедур управління в умовах воєнного стану, надзвичайного стану та інших режимів особливого правового регулювання; - залучення громадянського суспільства до спільного управління ризиками та наслідками кризових ситуацій. Загалом, удосконалення публічного управління в умовах надзвичайних ситуацій необхідне не лише як засіб реагування на екстрені загрози, а як базовий структурний компонент модернізації національної системи управління, що слугує запорукою безпеки, довіри до інституцій та життєстійкості державності.

Вдосконалення публічного управління в умовах надзвичайних ситуацій є критичним для забезпечення стабільності національної державності. Це вимагає не стільки вдосконалення правового регулювання, як інтеграції сучасних технологій, координації дій, підвищення кваліфікації кадрів та формування ефективних механізмів співпраці між органами державної влади на всіх рівнях у поєднанні із взаємодією з інститутами громадянського суспільства.

Література:

1. Авер'янов В. Б. Теорія адміністративного права: проблеми становлення та розвитку. Київ: Юридична думка, 2002. 368 с. С. 47–59, 127–135.
2. Коліушко І. Б. Публічне управління: зміст, інститути та практика реформування. Київ: Центр політико-правових реформ, 2020. 216 с. С. 12–28, 73–81, 148–153.
3. Стоянович Д. Д. Організаційний механізм публічного управління в умовах надзвичайних обставин у сучасній Україні. Публічне урядування. 2022. № 4(32). С. 66–72. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-4\(32\)-9](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-4(32)-9).
4. Мельниченко О. А. Механізми публічного управління реагуванням на надзвичайні ситуації: сутність та види. Науковий вісник: Державне управління. 2020. № 3(5). С. 165–176. DOI: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-3\(5\)-165-176](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-3(5)-165-176).
5. Стоянович Д. Напрями удосконалення організації публічного управління в умовах надзвичайних обставин в Україні. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління. 2023. № 1(67). С. 42–48. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-1\(67\)-6](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-1(67)-6).
6. Кодекс цивільного захисту України: Закон України від 02.10.2012 № 5403-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17#Text> (дата звернення: 06.04.2025).
7. Про національну безпеку України: Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> (дата звернення: 06.04.2025).
8. Федеральна служба управління надзвичайними ситуаціями США (FEMA). Офіційний сайт. URL: <https://www.fema.gov> (дата звернення: 06.04.2025).
9. Європейський центр моніторингу надзвичайних ситуацій (ERCC). Офіційний сайт. URL: <https://ec.europa.eu/echo> (дата звернення: 06.04.2025).

References:

1. Averyanov, V. B. (2002). *Teoriia administratyvnoho prava: problemy stanovlennia ta rozvytku* [Theory of administrative law: problems of formation and development]. Kyiv: Yurydychna dumka. pp. 47–59, 127–135. [in Ukrainian].
2. Koliushko, I. (2020). *Publichne upravlinnia: zmist, instytuty ta praktyka reformuvannia* [Public administration: content, institutions and reform practices]. Kyiv: Tsentr polityko-pravovykh reform. pp. 12–28, 73–81, 148–153. [in Ukrainian].
3. Stoyanovych, D. D. (2022). Orhanizatsiinyi mekhanizm publichnoho upravlinnia v umovakh nadzvychainykh obstavyn u suchasnii Ukraini [Organizational mechanism of public administration under emergency conditions in modern Ukraine]. *Publichne uriaduvannia – Public Administration*, 4(32), 66–72. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-4\(32\)-9](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-4(32)-9) [in Ukrainian].
4. Melnychenko, O. A. (2020). Mekhanizmy publichnoho upravlinnia reahuvanniam na nadzvychaini sytuatsii: sutnist ta vydy [Mechanisms of public administration for emergency response: essence and types]. *Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia*, 3(5), 165–176. [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-3\(5\)-165-176](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-3(5)-165-176) [in Ukrainian].
5. Stoyanovych, D. (2023). Napriamy udoskonalennia orhanizatsii publichnoho upravlinnia v umovakh nadzvychainykh obstavyn v Ukraini [Directions for improving the organization of public administration under emergency conditions in Ukraine]. *Naukovi pratsi Mizhr. Akademii upravlinnia personalom. Politychni nauky ta publichne upravlinnia*, 1(67), 42–48. [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-1\(67\)-6](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-1(67)-6) [in Ukrainian].
6. Kodeks tsyvilnoho zakhystu Ukrainy [The Civil Protection Code of Ukraine]. (2012). rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17#Text> [in Ukrainian].
7. Zakon Ukrainy «Pro natsional'nu bezpeku Ukrainy» [The Law of Ukraine "On National Security of Ukraine"]. (2018). rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> [in Ukrainian].
8. Federal Emergency Management Agency (FEMA). (n.d.). Official website. Retrieved from <https://www.fema.gov>
9. European Emergency Response Coordination Centre (ERCC). (n.d.). Official website. European Commission. Retrieved from <https://ec.europa.eu/echo>



УДК 327:355.1 (477),355.1:341.3

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-93-107](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-93-107)

Гурковський Володимир Ігорович доктор наук з державного управління, професор, начальник відділу, Центральний науково-дослідний інститут Збройних Сил України, Київ, +38067502-69-00, <https://orcid.org/0000-0003-2021-5204>

Романенко Євген Олександрович доктор наук з державного управління, професор, начальник відділу, Центральний науково-дослідний інститут Збройних Сил України, Київ, +38050-462-72-17, <https://orcid.org/0000-0003-2285-0543>

ГЕОПОЛІТИЧНИЙ ВИМІР МІЖНАРОДНОГО ВОЄННО-ПОЛІТИЧНОГО ТА ВІЙСЬКОВОГО СПІВРОБІТНИЦТВА УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ОБОРОННОЇ ПОЛІТИКИ

*Міжнародні відносини – це відносини між політичними одиницями,
де завжди присутні дипломат і солдат
Реймон Арон «Мир і війна між націями», 1962*

Анотація. У статті охарактеризовано сучасну геополітичну обстановку навколо України та розглянуто її ключові аспекти, що суттєво впливають на забезпечення національної безпеки та реалізації державної оборонної політики країни. Особливу увагу приділено визначенню міжнародного воєнно-політичного співробітництва як важливого елементу реалізації оборонної стратегії України в умовах актуальних геополітичних викликів. На основі аналізу сучасних теоретичних концепцій, міжнародне воєнно-політичне співробітництво визначено як цілеспрямовану діяльність держав у сфері безпеки та оборони, що реалізується через систему двосторонніх та багатосторонніх відносин з метою зміцнення національної безпеки, підвищення обороноздатності, досягнення стратегічних цілей у військово-політичній сфері та адаптації до змін міжнародного безпекового середовища. Стаття аналізує роль міжнародної співпраці у зміцненні обороноздатності країни, зокрема, через інтеграцію в євроатлантичні структури безпеки та стратегічне партнерство з провідними державами.

Аналізуючи проблеми міжнародного воєнно-політичного співробітництва, розкрито ключові аспекти сучасної геополітичної ситуації навколо України. Стаття також висвітлює проблемні аспекти, які ускладнюють здійснення воєнно-політичного співробітництва. А саме: непослідовність та обмеження міжнародної підтримки, дипломатичні напруження з ключовими сусідніми державами, використання РФ гібридних методів війни, політична залежність, відсутність чітких гарантій безпеки. Автором акцентовано, що

незважаючи на зусилля дипломатії, Україна досі не має юридично оформлених гарантій безпеки від НАТО чи окремих держав. Наочним історичним прикладом є Будапештський меморандум, що продемонстрував вразливість домовленостей. На основі виявлених проблем, у статті пропонуються конкретні шляхи їх вирішення, включаючи посилення дипломатичних зусиль та стратегічної комунікації, врегулювання дипломатичних суперечностей із сусідніми країнами. Таким чином, стаття підкреслює значення міжнародного військового співробітництва та воєнно-політичного співробітництва для успішної реалізації державної оборонної політики України та надає рекомендації для оптимізації існуючих механізмів співпраці на міжнародному рівні в контексті глобальної безпекової динаміки.

Ключові слова: міжнародне воєнно-політичне співробітництво, міжнародне військове співробітництво, геополітична ситуація, глобальна безпекова динаміка, дипломатія, безпекові загрози, війна, дипломатія, оборонна політика

Hurkovskiy Volodymyr Ihorovich Doctor of Public Administration, Professor, Head of Department, Central Scientific Research Institute of the Armed Forces of Ukraine, Kyiv, tel.: +38067502-69-00, <https://orcid.org/0000-0003-2021-5204>

Romanenko Evgen Oleksandrovich Doctor of Public Administration, Professor, Head of Department, Central Scientific Research Institute of the Armed Forces of Ukraine, Kyiv, tel.: +38050-462-72-17, <https://orcid.org/0000-0003-2285-0543>

THE GEOPOLITICAL DIMENSION OF UKRAINE'S INTERNATIONAL MILITARY-POLITICAL AND MILITARY COOPERATION IN THE CONTEXT OF DEFENSE POLICY IMPLEMENTATION

"International relations are relations between political entities where a diplomat and a soldier are always present."

— Raymond Aron, *Peace and War: A Theory of International Relations*, 1962

Abstract. This article examines the current geopolitical situation surrounding Ukraine and its key aspects that significantly impact national security and the implementation of the country's defense policy. Particular attention is given to defining international military-political cooperation as a crucial element of Ukraine's defense strategy amid contemporary geopolitical challenges.

Based on an analysis of modern theoretical concepts, international military-political cooperation is defined as a purposeful activity of states in the field of security and defense, implemented through a system of bilateral and multilateral



relations. Its objectives include strengthening national security, enhancing defense capabilities, achieving strategic military-political goals, and adapting to changes in the international security environment. The article analyzes the role of international cooperation in bolstering Ukraine's defense capacity, particularly through integration into Euro-Atlantic security structures and strategic partnerships with leading states. Examining the challenges of international military-political cooperation, the article highlights key aspects of Ukraine's current geopolitical environment. It also addresses problematic issues that hinder effective military-political cooperation, such as the inconsistency and limitations of international support, diplomatic tensions with key neighboring states, Russia's use of hybrid warfare tactics, political dependencies, and the lack of clear security guarantees. The author underscores that, despite diplomatic efforts, Ukraine still lacks legally binding security guarantees from NATO or individual states. A historical example illustrating this vulnerability is the Budapest Memorandum, which demonstrated the fragility of security assurances.

Based on the identified challenges, the article proposes specific solutions, including strengthening diplomatic efforts and strategic communication, resolving diplomatic disputes with neighboring countries. Thus, the study emphasizes the significance of international military and military-political cooperation for the successful implementation of Ukraine's defense policy and offers recommendations for optimizing existing international cooperation mechanisms in the context of global security dynamics.

Keywords: international military-political cooperation, international military cooperation, geopolitical situation, global security dynamics, diplomacy, security threats, war, defense policy.

Постановка проблеми. Сьогодні, коли Україна стикається з унікальними загрозами та випробуваннями, пов'язаними з повномасштабною агресією Російської Федерації, проблематика глобальної воєнної безпеки набуває особливої актуальності. Кожен день приносить нові виклики, які вимагають не лише стійкості, але й глибокого аналізу. У цьому контексті міжнародна співпраця виступає не просто засобом дипломатичного впливу, а фундаментальним механізмом, що визначає стійкість, безпеку та перспективи розвитку нації.

В умовах ескалації військових конфліктів міжнародне військове співробітництво та воєнно-політичне співробітництво стає важливим інструментом для реалізації національних інтересів, забезпечення національної безпеки. Зокрема, це стосується України в умовах російської агресії, що стала ключовим чинником трансформації геополітичної архітектури Європи.

Спільні навчання, обмін досвідом, військово-технічна допомога – усе це стає неоціненним ресурсом у зміцненні обороноздатності держави. Проте, щоб ці зусилля були ефективними, необхідно чітко розуміти теоретичні засади

та практичні механізми такого співробітництва. Відсутність ефективних механізмів воєнно-політичного співробітництва може призвести до ізоляції України на міжнародній арені та послаблення її позицій у протистоянні з агресором.

З огляду на поточну геостратегічну ситуацію, проблема полягає в забезпеченні ефективної координації між державами-партнерами, що базуються на взаємній довірі та спільних цілях у сфері безпеки. Це питання також вимагає осмислення та розуміння геополітичних чинників, а також вивчення міжнародного досвіду співробітництва для досягнення максимального ефекту в умовах сучасної війни. Тому вивчення призначення міжнародного військового співробітництва (МВС) та міжнародного воєнно-політичного співробітництва (МВПС) у контексті державної оборонної політики є надзвичайно актуальним завданням для науковців та практиків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. МВС та МВПС є предметом численних наукових досліджень, які охоплюють різні періоди та аспекти цього процесу. Важливість цієї тематики зумовлена прагненням України інтегруватися в євроатлантичні структури безпеки та необхідністю протидії зовнішнім загрозам.

А. Лухтан у своїй дисертації "Міжнародне військове співробітництво України (1991–2013 рр.)" здійснив ґрунтовний аналіз становлення та розвитку міжнародного військового співробітництва України в перші два десятиліття її незалежності. Автор детально розглядає співпрацю з Республікою Польща та Республікою Білорусь, акцентуючи увагу на нормативно-правовому забезпеченні та еволюції договірно-правової бази. А.Лухтан підкреслює, що міжнародне військове співробітництво стало важливим інструментом реалізації зовнішньої політики України та зміцнення її обороноздатності. [1].

У статті "Міжнародне військове співробітництво України: історико-теоретичний аспект" А.Лухтан аналізує історію виникнення та розвитку цього співробітництва, розкриваючи його соціологічну основу та сутність у системі міжнародних відносин. Він наголошує на важливості спільних цінностей та інтересів, які лежать в основі ефективної міжнародної взаємодії. [2]. П.Проховник у своїй дисертації "Міжнародне військове співробітництво Збройних Сил України в роки російської агресії (2014–2021 рр.): історичний контекст" досліджує трансформацію та активізацію міжнародного військового співробітництва України в умовах збройного конфлікту. Він детально аналізує участь Збройних Сил України в міжнародних навчаннях, співпрацю з країнами-членами НАТО та іншими партнерами, підкреслюючи роль цієї взаємодії у підвищенні боєздатності української армії. [3]. Ю. Бураков у статті "Військово-політичне співробітництво України з Північноатлантичним альянсом на сучасному етапі" аналізує аспекти взаємодії України та НАТО в контексті російсько-української війни. Він зазначає, що агресія Російської Федерації стимулювала поглиблення співпраці з Альянсом, спрямованої на зміцнення безпеки та стабільності в регіоні. [4].



О. Турчак, Ю. Бураков та А. Посохова у спільній статті "Правове підґрунтя міжнародного військового співробітництва Збройних Сил України під час російсько-української війни (2014–2023)" досліджують еволюцію нормативно-правової бази, що регулює міжнародне військове співробітництво України в умовах збройного конфлікту. Вони акцентують увагу на ключових законодавчих актах та міжнародних угодах, які сприяли поглибленню співпраці з іноземними партнерами. [5].

Загалом, аналіз наукових досліджень свідчить про значний інтерес до проблематики МВС та МВПС. Дослідники висвітлюють різні аспекти цього процесу, від історичних передумов до сучасних викликів, підкреслюючи його важливість для забезпечення національної безпеки та інтеграції України в міжнародні структури безпеки.

Агресія Російської Федерації змінила архітектуру міжнародних відносин, змусивши Україну шукати нові формати взаємодії з партнерами, адаптувати стратегії оборонної політики та активізувати інтеграційні процеси в НАТО та ЄС. Тому у геополітичному вимірі питання МВС та МВПС України набули особливого значення, оскільки воно є не лише інструментом зміцнення обороноздатності держави, але й важливим фактором регіональної та глобальної безпеки.

Аналіз наукових досліджень свідчить про значний інтерес до цієї теми, проте багато аспектів залишаються недостатньо вивченими. Зокрема, потребують подальшого аналізу питання ефективності існуючих механізмів військового партнерства, стратегічного планування в умовах війни та довгострокових перспектив оборонного співробітництва.

Отже, дослідження МВС та МВПС як інструменту реалізації державної оборонної політики України є не лише науково обґрунтованим, а й вкрай необхідним у контексті поточних і майбутніх безпекових загроз. Саме тому ми присвячуємо цю статтю дослідженню сучасного розвитку міжнародної співпраці, розглядаючи її крізь призму актуальних геополітичних змін та стратегічних інтересів України.

Мета статті - дослідження ролі міжнародного військового та воєнно-політичного співробітництва України у зміцненні її обороноздатності, реалізації оборонної політики в умовах сучасних геополітичних реалій, окреслення проблемних аспектів, які ускладнюють здійснення глобальної співпраці у воєнній сфері та надання пропозицій щодо їх вирішення.

Виклад основного матеріалу. В сучасній архітектурі міжнародних відносин питання безпеки та оборони відіграють ключову роль у формуванні стратегічного курсу держав. З огляду на еволюцію загроз, глобалізацію конфліктів та посилення взаємозалежності держав, міжнародне воєнно-політичне співробітництво та міжнародне військове співробітництво розглядаються як один з потужних інструментів реалізації державної оборонної політики.

В актуальній системі міжнародних відносин аспекти глобальної безпеки потребують комплексного підходу, що включає як військові, так і політичні інструменти впливу. Саме тому в науковій та практичній площині виокремлюються два тісно пов'язані, але сутнісно різні явища: МВС та МВПС. Обидва поняття є ключовими елементами державної оборонної політики та геостратегії, однак їх відмінності полягають у масштабі, механізмах реалізації та кінцевих цілях.

У наукових підходах до визначення міжнародного військового та воєнно-політичного співробітництва існує низка концептуальних підходів, що базуються на системному підході, який розглядає міжнародну безпеку як взаємопов'язану систему військових, політичних, економічних та соціальних факторів (М. Каплан); реалістичній теорії міжнародних відносин, яка трактує військову співпрацю як інструмент стримування та балансування сил (Г. Моргентау).

Категорія «міжнародне воєнно-політичне співробітництво» знаходиться на перетині досліджень у галузі міжнародних відносин, геополітики, теорії національної безпеки та державного управління. Її концептуальні засади ґрунтуються на кількох фундаментальних підходах:

- **неореалістичний підхід** (К.Уолтц, "Theory of international politics", 1979) наголошує, що держави, виходячи з анархічної природи міжнародної системи, укладають військово-політичні союзи та формують стратегічні партнерства для балансу сил і стримування загроз.

- **ліберальний інституціоналізм** (Р. Кеохейн, "After Hegemony", 1984) розглядає співробітництво як необхідний елемент міжнародної безпеки, що здійснюється через багатосторонні механізми (ООН, НАТО, ОБСЄ) і сприяє стабільності та зміцненню колективної оборони.

- **конструктивістський підхід** (А.Вендт, "Social Theory of International Politics", 1999) наголошує на тому, що міжнародна взаємодія у сфері безпеки визначається не лише матеріальним чинниками, а й ідеологічними, нормативними та культурними особливостями держав-партнерів.

Водночас, МВС – це форма міждержавної взаємодії, спрямована на розвиток збройних сил, підвищення їхньої оперативної сумісності, зміцнення оборонного потенціалу через спільні навчання, технічну взаємодію та військово-технічне партнерство.

Її основними механізмами є:

1. Спільні військові навчання (наприклад, "Rapid Trident", "Sea Breeze", що проводяться між Україною та НАТО).
2. Обмін інформацією у сфері військових технологій та розвідки (включаючи співпрацю в межах Five Eyes розвідувальних альянсів).
3. Постачання та закупівля озброєнь (наприклад, постачання Україні Javelin, Patriot, Leopard 2 у рамках програм військової допомоги).
4. Спільні миротворчі місії (участь Збройних Сил України в місіях ООН у Косово, Конго, Ліберії).



5. Військово-промислова кооперація (виробництво зброї спільно з міжнародними компаніями, зокрема турецьким Baykar).

МВПС охоплює ширший контекст, інтегруючи військові питання у загальну систему політичних, дипломатичних і стратегічних рішень держави. Воно спрямоване не лише на розвиток збройних сил, а й на формування стійких воєнно-дипломатичних зв'язків, правових зобов'язань та механізмів колективної безпеки.

Основними елементами МВПС:

1. Міжнародні військово-політичні союзи та альянси (НАТО, ОДКБ, АСЕАН).
2. Договірні відносини та угоди (Меморандум про взаєморозуміння між США та Україною, Будапештський меморандум).
3. Взаємодія у міжнародних організаціях (ООН, ОБСЄ, ЄС з безпекових питань).
4. Геополітичне стримування та дипломатія оборони (Система безпеки в Чорноморському регіоні).
5. Розвиток стратегічного партнерства (угоди України зі США, Великою Британією, Польщею, країнами Балтії).

Водночас, хоча МВС та МВПС мають спільну мету – забезпечення національної безпеки та захист державного суверенітету, вони відрізняються рівнем, механізмами реалізації та кінцевими результатами.

Таблиця 1

Критерій	Міжнародне військове співробітництво (МВС)	Міжнародне воєнно-політичне співробітництво (МВПС)
Рівень	Тактичний, оперативний	Стратегічний, політичний
Механізми	Навчання, обмін технологіями, закупівлі озброєнь	Договірні відносини, альянси, дипломатія оборони
Цілі	Підвищення бойової готовності, модернізація армії	Геополітична стабільність, формування безпекової архітектури
Приклади	Спільні навчання, військово-технічна допомога	Членство в НАТО, оборонні угоди

На таблиці 1 відображені деякі відмінності між МВС та МВПС за рівнями, механізмами, цілями.

Взаємодія цих двох сфер є одним з визначних чинників забезпечення національної безпеки. Наприклад, лише завдяки воєнно-політичним домов-

леностям Україна отримала змогу брати участь у навчаннях НАТО, отримувати військову допомогу та співпрацювати в оборонному секторі.

Таким чином, МВС є тактичним інструментом посилення обороноздатності держави, спрямованим на покращення військових можливостей через навчання, спільні операції, обмін технологіями та військову підтримку. МВПС функціонує на стратегічному рівні та визначає довгострокові пріоритети безпекової політики, включаючи формування альянсів, укладання договорів та розвиток дипломатичних механізмів стримування.

Відмінності між МВС та МВПС є відносними, оскільки ефективне військове співробітництво неможливе без політичного консенсусу, а політичні угоди без реального військового потенціалу залишаються декларативними.

На основі аналізу сучасних теоретичних концепцій, МВПС можна визначити як цілеспрямовану діяльність держав у сфері безпеки та оборони, що реалізується через систему двосторонніх та багатосторонніх відносин з метою зміцнення національної безпеки, підвищення обороноздатності, досягнення стратегічних цілей у військово-політичній сфері та адаптації до змін міжнародного безпекового середовища. Ця діяльність охоплює інституційні, стратегічні, військово-технічні та дипломатичні аспекти взаємодії держав у контексті забезпечення оборонних інтересів.

У контексті сучасних геополітичних реалій, зокрема повномасштабної агресії Російської Федерації проти України, таке співробітництво набуває особливого значення.

Тепер охарактеризуємо ці реалії та міжнародно-політичну ситуацію навколо України.

У 2025 році Україна залишається епіцентром геополітичного протистояння між Заходом та Російською Федерацією, що визначає її стратегічне положення та змушує адаптувати державну оборонну політику відповідно до нових викликів. Повномасштабна агресія РФ призвела не лише до руйнування частини української території, а й до суттєвої трансформації світової системи безпеки, геополітична ситуація в Європі зазнала кардинальних змін. Російська агресія не лише порушила міжнародне право, але й поставила під загрозу систему європейської безпеки, сформовану після закінчення Холодної війни. Україна опинилася на передовій боротьби за суверенітет та територіальну цілісність, що спонукало міжнародну спільноту до активізації підтримки та перегляду власних оборонних стратегій.

У відповідь на російську агресію, західні союзники значно посилили військову допомогу Україні. В січні 2025 року на зустрічі в Німеччині було оголошено про додаткову військову допомогу Україні на суму 2 мільярди доларів, що включає засоби протиповітряної оборони, артилерію та інше обладнання, необхідне для зміцнення обороноздатності країни. Італія, наприклад, продовжила постачання військової техніки та обладнання до кінця 2025 року, демонструючи довгострокову відданість підтримці України [6].



Крім того, НАТО посилило свою присутність на східному фланзі у 2024 році. У Болгарії було створено багатонаціональний підрозділ, що складається з 1200-1300 солдатів з різних країн-членів Альянсу, з перспективою розширення до бригади чисельністю 5000 військовослужбовців. Це підкреслює готовність НАТО до колективної оборони та стримування потенційних загроз [7] в умовах сучасної геополітичної ситуації навколо України.

З огляду на ключові аспекти сучасної геополітичної ситуації навколо України, можна виокремити такі.

1. **Розширення військово-політичної підтримки України.** США, Велика Британія, країни ЄС та НАТО продовжують постачання озброєнь, тренування військових та надання фінансової допомоги. Ухвалення нових програм, таких як "Коаліція далекобійної зброї", свідчить про довгострокові наміри Заходу щодо підтримки обороноздатності України.

2. **Ескалація конфлікту та адаптація РФ.** Попри західні санкції, Росія перебудовує свою економіку на військові рейки, налагоджує поставки зброї з Ірану, Китаю та Північної Кореї, а також проводить активну мобілізацію. Це, на жаль, свідчить про затяжний характер війни.

3. **Трансформація НАТО та нові оборонні ініціативи.** Відповіддю на агресію РФ стало розширення Альянсу: Фінляндія та Швеція стали повноцінними членами НАТО, а Польща та країни Балтії посилили свої оборонні спроможності. Це змінило баланс сил у Східній Європі, зменшивши можливості РФ для шантажу.

4. **Політичні виклики.** У 2024 році відбулися вибори в ключових країнах-партнерах України – США та ЄС. Зміни в політичному ландшафті можуть вплинути на динаміку військової допомоги. Україна має працювати на випередження, укріплюючи двосторонні оборонні угоди та розширюючи перелік партнерів.

5. **Дилема стратегічної автономії.** Україна балансує між двома моделями безпеки: глибшою інтеграцією в НАТО та розвитком власних оборонних спроможностей, щоб мінімізувати залежність від зовнішніх гравців. Обидва підходи потребують значних інвестицій, зокрема в розвиток ОПК та військової інфраструктури.

Отже, у поточних умовах МВС та МВПС є не лише визначає здатність держави протистояти агресору, а й формують нову архітектуру безпеки у Східній Європі.

Розглянувши ключові аспекти сучасної міжнародно-політичної ситуації навколо України та її вплив на стратегічні підходи до забезпечення національної безпеки, доцільно зосередитися на проблемних аспектах МВС та МВПС. Аналіз проблемних аспектів, що постають на цьому напрямі, дозволить не лише оцінити поточний стан міжнародної взаємодії України, але й окреслити шляхи їх подолання в умовах актуальної геополітичної кон'юнктури.

Розкриємо сутність цих проблемних аспектів, які ускладнюють здійснення МВС та МВПС.

1. Непослідовність та обмеження міжнародної підтримки

Деякі західні партнери періодично переглядають обсяги та характер військової допомоги Україні. Наприклад, у березні 2025 року президент України Володимир Зеленський закликав Захід надати рішучу відповідь на масовані російські дронів атаки, які спричинили значні руйнування та жертви серед цивільного населення [8]

Це свідчить про те, що, попри декларовану підтримку, реальні дії партнерів іноді не відповідають нагальним потребам України. Політичні зміни у країнах-донорах також впливають на темпи та обсяги допомоги. Зокрема, в США дискусії щодо фінансування військової допомоги Україні у Конгресі створюють ризики затримок у постачанні критично важливих озброєнь [9]

2. Дипломатичні напруження з сусідніми країнами

Відносини України з Польщею, одним із головних регіональних союзників, зазнали певних ускладнень. Хоча Польща з перших днів війни надавала значну підтримку Україні, зокрема у військовій та гуманітарній сферах [10], історичні питання, такі як Волинська трагедія, залишаються джерелом напруженості.

У січні 2025 року відбувся прорив у цьому питанні: Україна погодилася на початок ексгумаційних робіт, що стало важливим кроком до примирення[11]. Проте, політичні суперечності ускладнюють військову співпрацю та координацію оборонних ініціатив.

3. Активне застосування РФ гібридних методів війни

Росія активно застосовує гібридні методи, включаючи дезінформацію, кібератаки та саботаж критичної інфраструктури. Наприклад, у жовтні 2024 року було зафіксовано пошкодження підводного кабелю C-Lion1 між Фінляндією та Німеччиною, що підкреслює зростаючу загрозу таких атак [12]. Ці дії спрямовані на дестабілізацію ситуації в Україні та серед її союзників, підриваючи довіру до спільних оборонних ініціатив. Крім того, російські спецслужби використовують соціальні мережі та медіа для поширення дезінформації щодо українських військових партнерств, створюючи розкол у суспільній думці країн Заходу.

4. Політична залежність. Україна залишається заручником політичних процесів у країнах-партнерах. Зміна влади у США чи ЄС може призвести до різкого скорочення підтримки, що ставить під загрозу довгострокові оборонні плани.

5. Відсутність чітких гарантій безпеки. Незважаючи на зусилля дипломатії, Україна досі не має юридично оформлених гарантій безпеки від НАТО чи окремих держав. Наочним історичним прикладом є Будапештський меморандум, що продемонстрував вразливість домовленостей без юридично закріплених механізмів захисту.



Окреслення проблемних аспектів воєнно-політичного співробітництва в сучасному геополітичному контексті створює необхідне підґрунтя для формування обґрунтованих висновків. Важливо не лише проаналізувати виклики, з якими стикається Україна в цій сфері, але й визначити конкретні напрями їх подолання. Саме тому наступний етап дослідження присвячений формулюванню пропозицій щодо оптимізації міжнародного воєнно-політичного співробітництва з урахуванням стратегічних інтересів держави та глобальних безпекових тенденцій.

Серед основних пропозицій, які потребують першочергової уваги, можна виокремити такі:

1. Посилення дипломатичних зусиль та стратегічної комунікації

Україна повинна активізувати дипломатичні зусилля для забезпечення стабільної та передбачуваної міжнародної підтримки. Важливо наголошувати на спільних цінностях та загрозах, які стоять перед демократичним світом, адже безпека України безпосередньо впливає на стабільність євроатлантичного простору. Наступним стратегічним кроком має стати розширення двосторонніх оборонних угод. Україна вже має угоди з Великою Британією, Францією, Німеччиною та США. Наступним логічним етапом стане створення регіональних оборонних союзів за участю Польщі, країн Балтії та Скандинавії, що дозволить формувати нову архітектуру безпеки в Європі.

Водночас, механізми МВПС та МВС вже довели свою ефективність. Програми підготовки українських військових, постачання сучасного озброєння та спільні навчання значно змінили баланс сил на полі бою. Водночас Україна має використовувати досвід країн НАТО для побудови власної стратегії воєнної безпеки. Особливу увагу слід приділити формуванню спільних військових підрозділів, розширенню оборонних коаліцій та запровадженню стандартів НАТО у структурі управління Збройними Силами України.

2. Врегулювання дипломатичних суперечностей із сусідніми країнами

Для зняття напруженості у відносинах з Польщею та іншими сусідами необхідно створити двосторонні комісії з вирішення спірних питань, які б працювали на постійній основі. Важливо зосередитися на спільних інтересах, таких як регіональна безпека та економічний розвиток, відсуваючи на другий план історичні суперечності.

Спільні культурні та освітні проекти можуть сприяти взаєморозумінню та зміцненню довіри між народами. Польща та Литва вже ініціювали подібні проекти, спрямовані на примирення та історичний діалог.

3. Розвиток національних спроможностей у сфері інформаційної та кібербезпеки

Україна має інвестувати в розвиток власних спроможностей з протидії гібридним загрозам. Це включає створення спеціалізованих підрозділів для виявлення та нейтралізації дезінформації, посилення кібербезпеки критичної

інфраструктури та проведення інформаційних кампаній, спрямованих на підвищення стійкості суспільства до ворожих інформаційних впливів.

Співпраця з міжнародними партнерами, такими як НАТО, у сфері кіберзахисту є ключовою для обміну досвідом та технологіями [13].

Підсумовуючи слід зазначити, російсько-українська війна – це не лише про Україну. Це про майбутнє всієї системи міжнародної безпеки. Якщо Україна переможе, світ отримає доказ, що міжнародне право працює, що союзи мають сенс, а агресія не залишається безкарною. Якщо ж ні – це буде сигналом для всіх диктаторів світу, що сила перемагає дипломатію.

МВС та МВПС – це наш важіль впливу, але тільки якщо ми використовуємо його розумно, системно та без ілюзій.

Висновки

1. Інтеграція України в євроатлантичні безпекові структури потребує не лише військових реформ, а й системної воєнно-дипломатичної діяльності. Таким чином, ефективне поєднання міжнародного військового та воєнно-політичного співробітництва є основним чинником забезпечення обороноздатності України в умовах сучасних геополітичних реалій.

2. МВПС є не просто дипломатичним інструментом, а фундаментальним елементом забезпечення національної безпеки України в контексті глобальної безпекової динаміки. Попри існуючі проблеми, такі як непослідовність міжнародної підтримки, дипломатичні напруження з сусідами та гібридні загрози з боку Росії, Україна має значний потенціал для їх подолання. Історія показує, що держави, які ефективно поєднують внутрішні реформи з активною зовнішньою політикою, здатні забезпечувати стійкий розвиток у несприятливих умовах. Активна дипломатія, зміцнення регіональних партнерств та розвиток власних оборонних та інформаційних спроможностей сприятимуть посиленню позицій України на міжнародній арені. Тобто ефективність МВС та МВПС визначається рівнем стратегічного партнерства, інституційної взаємодії, наявністю спільних інтересів та цінностей із союзниками.

2. Геополітична обстановка навколо України залишається напруженою, що вимагає постійного посилення координації з міжнародними партнерами. Політика Росії щодо України залишається незмінною, що потребує не лише військової підтримки, а й інституційних гарантій безпеки, включно з інтеграцією до НАТО. Останні події свідчать про складну та динамічну ситуацію щодо ставлення НАТО та США до України. На сьогодні, ситуація вказує на необхідність консолідації зусиль, більш чіткої та рішучої політичної позиції з боку європейських партнерів для забезпечення ефективної підтримки України та посилення ролі дипломатії оборони (defense diplomacy) як механізму просування національних інтересів у глобальному безпековому середовищі.

Подальші наукові розвідки мають бути зосереджені на аналізі ефективності військової допомоги, наданої Україні міжнародними партнерами, з точки зору бойового застосування та результативності.

**Література:**

1. Лухтан А.І. Міжнародне військове співробітництво України (1991-2013pp.) : дис.. канд. істор. наук:20.02.22 /А.А. Куцевол. – Київ, НУОУ,2018.-231с. https://chtyvo.org.ua/autors/Lukhtan_Andrii/Mizhnarodne-viiskove_spivrobitnitsvo_Ukrainy_1991_2013_rr
2. Лухтан А.І. Міжнародне військове співробітництво України: історико-теоретичний аспект / Військово-науковий вісник.-2017.-№27 https://chtyvo.org.ua/autors/Lukhtan_Andrii/Mizhnarodne-viiskove_spivrobitnitsvo_Ukrainy_istoryko-teoretichnyi_aspekt
3. Проховник П.М. Міжнародне військове співробітництво Збройних Сил України в роки російської агресії (2014-2021pp.) : історичний контекст: дис.. доктор філософії за спеціальністю 032 – історія та археологія. /П.М. Проховник. – Львів, НАСВ імені гетьмана Петра Сагайачного,2023.-227 с.
4. Бураков Ю.В. Військово-політичне співробітництво України з Північноатлантичним Альянсом на сучасному етапі/ Військово-науковий вісник.-2019.-№ 32 https://chtyvo.org.ua/autors/Burakov_Yuri/Viiskovo-politichne_spivrobitnitsvo_Ukrainy_z_Pivnichnoatlantichnym_alainsom_na_suchasnomu_etapi
5. О.В. Турчак, Ю.В. Бураков та А.В. Посохова Правове підґрунтя міжнародного військового співробітництва Збройних Сил України під час російсько-української війни (2014–2023) <https://Journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/284827>
6. Italy to prolong war supplies to Ukraine until the end of 2025 <https://www.reuters.com/world/europe/italy-prolong-war-supplies-ukraine-until-end-2025-2024-12-23>
7. Глава НАТО інспектує спільний військовий підрозділ у Болгарії та закликає альянс посилити підтримку України <https://apnews.com/article/bulgatia-nato-rutte-ukraine-41759af4e6c21d776>
8. Зеленський каже, що Україна очікує потужної відплати Заходу на атаки російських безпілотників <https://www.reuters.com/world/europe/zelenskiy-says-ukraine-expects-strong-response-russian-drone-attacks-2025-03-29>
9. Україні буде важко вражати цілі всередині Росії без розвідки США <https://apnews.com/article/ukraine-russia-war-us-intelligence-sharing-7ce8da8859>
10. Як змінилися відносини України та Польщі за час великої війни https://lb.ua/world/2023/01/04/540931/_yak_zminilisya_vidnosini_ukraini.html
11. Україна та Польща знаходять «спільну мову» у суперечці Другої світової війни, - Туск <http://www.reuters.com/world/europe/ukraine-zelenskiy-visits-warsaw-wednesday-poland-says-2025-01-15>
12. Время гибридной войны <https://www.huffingtonpost.es/global/la-hora-guerra-hibrida.html>
13. Максимець В.С., В.І. Вівсяна Співробітництво України та НАТО у протидії деструктивним інформаційним впливам Російської федерації (2022-2023pp.) <https://visnyk-ppsp.kpi.ua/article/view/285605>
14. NATO. (2024). Multinational Battlegroups in Eastern Europe. <https://www.nato.int>
15. UK Government. (2024). Operation Interflex: Training Ukrainian Soldiers in the UK. <https://www.gov.uk>
16. The Guardian. (2025). Western Allies Pledge \$2bn in Military Aid for Ukraine. <https://www.theguardian.com>
17. Глобальні інформаційні, психологічні та гібридні війни: загрози та протидії: кол. моногр./Аулін О., В. Гурковський та ін.; за заг. ред. В. Бебика та Н. Мякуко – К.: Талком,2023. – 260с.
18. Актуальні проблеми забезпечення національної безпеки, оборони та розвідки: зарубіжний і вітчизняний досвід. Основи національної безпеки: монографія. Київ: Видавництво Ліра-К, 2022, 408 с.
19. Турчак О.В., Бураков Ю.В., Посохова А.В. Правове підґрунтя міжнародного військового співробітництва Збройних Сил України під час російсько-української війни (2014- 2023). Аналітично-порівняльне правознавство. 2023. №3. С.432-436.

20. Шаповалов Г. М. Основні наукові підходи в дослідженні державно-управлінських механізмів забезпечення міжнародного військового співробітництва // Наукові перспективи. 2022. № 12(30). С.81-94. URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-12\(30\)-81-94](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-12(30)-81-94)

21. Шаповалов Г. М. Правовий механізм державного управління міжнародним військовим співробітництвом України // Актуальні питання у сучасній науці. 2023. № 2(8). С.224-235. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-2\(8\)-224-235](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-2(8)-224-235)

22. Миколайчук М. М., Куспьяк І. С., Ільченко І. В. Міжнародне співробітництво України в оборонній сфері: складові, принципи та інструменти // Національні інтереси. 2025. 2(7). С. 300-314. URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-2\(7\)-300-314](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-2(7)-300-314)

23. Шемаєв В., Толлок П., Онофрійчук А. Міжнародне військово-технічне співробітництво в умовах збройної агресії та пріоритети розвитку оборонної промисловості України. Міжнародна економічна політика. 2023. N1 (38). С.103-116.

References:

1. Lukhtan A.I. Mizhnarodne viiskove spivrobitnytstvo Ukrainy (1991-2013rr.) : dys.. kand. istor. nauk:20.02.22 /A.A. Kutsevol. – Kyiv, NUOU,2018.-231s. https://chtyvo.org.ua/autors/Lukhtan_Andrii/Mizhnarodne-viiskove_spivrobitnitsvo_Ukrainy_1991_2013_rr

2. Lukhtan A.I. Mizhnarodne viiskove spivrobitnytstvo Ukrainy: istoryko-teoretychnyi aspekt / Viiskovo-naukovy visnyk.-2017.-№27 https://chtyvo.org.ua/autors/Lukhtan_Andrii/Mizhnarodne-viiskove_spivrobitnitsvo_Ukrainy_istoryko-teoretichnyi_aspekt

3. Prokhovnyk P.M. Mizhnarodne viiskove spivrobitnytstvo Zbroinykh Syl Ukrainy v roky rosiiskoi ahresii (2014-2021rr.) : istorychnyi kontekst: dys.. doktor filosofii za spetsialnistiu 032 – istoriia ta arkheolohiia. /P.M. Prokhovnyk. – Lviv, NASV imeni hetmana Petra Sahaiachnoho, 2023.-227 s.

4. Burakov Yu.V. Viiskovo-politychne spivrobitnytstvo Ukrainy z Pivnichnoatlantychnym Aliansom na suchasnomu etapi/ Viiskovo-naukovy visnyk.-2019.-№32 https://chtyvo.org.ua/autors/Burakov_Yuri/Viiskovo-politichne_spivrobitnytstvo_Ukrainy_z-Pivnichnoatlantichnym_aliansom_na_suchasnomu_etapi

5. O.V. Turchak, Yu.V. Burakov ta A.V. Posokhova Pravove pidgruntia mizhnarodnoho viiskovoho spivrobitnytstva Zbroinykh Syl Ukrainy pid chas rosiisko-ukrainskoi viiny (2014–2023) <https://Journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/284827>

6. Italy to prolong war supplies to Ukraine until the end of 2025 <https://www.reuters.com/world/europe/italy-prolong-war-supplies-ukraine-until-end-2025-2024-12-23>

7. Hlava NATO inspektuje spilnyi viiskovy pidrozdil u Bolharii ta zaklykaie alians posylty pidtrymku Ukrainy <https://apnews.com/article/bulgaria-nato-rutte-ukraine-41759af4e6c21d776>

8. Zelenskyi kazhe, shcho Ukraina ochikuie potuzhnoi vidpoidi Zakhodu na ataky rosiiskykh bezpilotnykiv <https://www.reuters.com/world/europe/zelenskiy-says-ukraine-expects-strong-response-russian-drone-attacks-2025-03-29>

9. Ukraini bude vazhko vrazhaty tsili vsередyni Rosii bez rozvidky SShA <https://apnews.com/article/ukraine-russia-war-us-intelligence-sharing-7ce8da8859>

10. Yak zminylisia vidnosyny Ukrainy ta Polshchi za chas velykoi viiny https://lb.ua/world/2023/01/04/540931/_yak_zminilisia_vidnosini_ukraini.html

11. Ukraina ta Polshcha znakhodiat «spilnu movu» u superechtsi Druhoi svitovoi viiny,- Tusk <http://www.reuters.com/world/europe/ukraine-zelenskiy-visits-warsaw-wednesday-poland-says-2025-01-15>

12. Vremia hybrydnoi voyny <https://www.huffingtonpost.es/global/la-hora-guerra-hibrida.html>

13. Maksymets V.Ie., V.I. Vivsiana Spivrobitnytstvo Ukrainy ta NATO u protydyi destruktyvnyim informatsiynym vplyvam Rosiiskoi federatsii (2022-2023rr.) <https://visnyk-ppsp.kpi.ua/article/view/285605>



14. NATO. (2024). Multinational Battlegroups in Eastern Europe. <https://www.nato.int>
15. UK Government. (2024). Operation Interflex: Training Ukrainian Soldiers in the UK. <https://www.gov.uk>
16. The Guardian. (2025). Western Allies Pledge \$2bn in Military Aid for Ukraine. <https://www.theguardian.com>
17. Hlobalni informatsiini, psykholohichni ta hibrydni viiny: zahrozy ta protydii: kol. monohr./ Aulin O., V. Hurkovskiy ta in.; za zah. red. V. Bebyka ta N. Miakuko – K.: Talkom, 2023. – 260s.
18. Aktualni problemy zabezpechennia natsionalnoi bezpeky, oborony ta rozvidky: zarubizhnyi i vitchyzniani dosvid. Osnovy natsionalnoi bezpeky: monohrafiia. Kyiv: Vydavnytstvo Lira-K, 2022, 408 s.
19. Turchak, O.V., Burakov, Yu.V., & Posokhova, A.V. (2023). Legal basis of international military cooperation of the Armed Forces of Ukraine during the Russia-Ukraine war (2014-2023) [Pravove pidhruntia mizhnarodnoho viiskovoho spivrobitnytstva Zbroinykh Syl Ukrainy pid chas rosiisko-ukrainskoi viiny (2014-2023)]. Analitychno-porivnialne pravoznavstvo, 3, 432-436. [in Ukrainian]
20. Shapovalov H. M. (2022) Osnovni naukovy pidkhody v doslidzhenni derzhavno-upravlinskykh mekhanizmiv zabezpechennia mizhnarodnoho viiskovoho spivrobitnytstva [Main scientific approaches in the study of state and administrative mechanisms for ensuring international military cooperation] Naukovi perspektyvy - Scientific Perspectives. 12(30). 81-94. URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-12\(30\)-81-94](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-12(30)-81-94) [in Ukrainian].
21. Shapovalov H. M. (2023) Pravovyi mekhanizm derzhavnoho upravlinnia mizhnarodnym viiskovym spivrobitnytstvom Ukrainy [Legal mechanism of state management of international military cooperation of Ukraine] Aktualni pytannia u suchasni nautsi - Current issues in modern scienc. 2(8). 224-235. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-2\(8\)-224-235](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-2(8)-224-235) [in Ukrainian].
22. Mykolaichuk M.M., Kuspliak I.S., Ilchenko I.V. (2025) Mizhnarodne spivrobitnytstvo Ukrainy v oboronni sferi: skladovi, pryntsypy ta instrumenty [International cooperation of Ukraine in the defense sector: components, principles and instruments]. Natsionalni interesy. - National interests). Serie "Law", 2(7). 300-314. URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-2\(7\)-300-314](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-2(7)-300-314) [in Ukrainian].
23. Shemaiev, V., Tolok, P., & Onofriichuk, A. (2023). International military-technical cooperation in the conditions of armed aggression and priorities for the development of Ukraine's defense industry [Mizhnarodne viiskovo-tekhniche spivrobitnytstvo v umovakh zbroinoi ahresii ta priorytety rozvytku oboronoj promyslovosti Ukrainy]. Mizhnarodna ekonomichna polityka, 1(38), 103-116. [in Ukrainian]

УДК 005.36

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-108-116](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-108-116)

Дегтяр Олег Андрійович провідний науковий співробітник Наукового центру зв'язку та інформатизації Військового інституту телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут, доктор наук з державного управління, професор, <https://orcid.org/0000-0001-6413-3580>

Івченко Микола Миколайович начальник проектно-конструкторського науково-дослідного відділу Наукового центру зв'язку та інформатизації Військового інституту телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут, <https://orcid.org/0000-0002-0039-2812>

Мальцева Ірина Робертівна старший науковий співробітник Наукового центру зв'язку та інформатизації Військового інституту телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут, <https://orcid.org/0000-0001-6073-4637>

МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Анотація. Обґрунтовано роль цифровізації економіки України у забезпеченні процесів економічного зростання та нарощення інноваційного потенціалу країни. Вказано, що цифровізація охоплює всі процеси, пов'язані з виробництвом, споживанням і обміном товарів і послуг у цифровому середовищі. Досліджено еволюцію інституційного базису цифрової трансформації економіки країни, зокрема охарактеризовано низку нормативно-правових і стратегічних документів, що регламентують діяльність у цій сфері. Зазначено, що в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів в Україні важливим кроком стало підписання Угоди про участь України в програмі ЄС «Цифрова Європа». Проаналізовано проблеми країн-членів Європейського Союзу щодо цифровізації їх економік, зокрема в сфері розбудови цифрової інфраструктури, побудови стратегії щодо розвитку штучного інтелекту, забезпечення кібербезпеки в умовах домінування глобальних технологічних мереж.

Проаналізовано динаміку рейтингових позицій України за Глобальним інноваційним індексом в розрізі його складових. Акцентовано увагу на необхідності запровадження в Україні вимірювання конкурентоспроможності цифрової економіки країни шляхом оцінювання індексу цифрової економіки та суспільства, який використовується в практиці ЄС.

Досліджено особливості функціонування ІТ-компаній в умовах повномасштабної війни та визначено причини зниження рівня кадрового забезпечення галузі. Охарактеризовано динаміку рейтингових позицій ІТ-



компаній України впродовж повномасштабної війни за показником кількості працюючих. Зазначено, що впродовж 2022-2024 років відбулось зростання частки продуктових та гібридних компаній. Охарактеризовано особливості та конкурентні переваги цифровізації бізнес-процесів, сфери воєнної безпеки і оборонно-промислового комплексу.

Ключові слова: цифровізація економіки, інноваційні технології, ІТ-сектор, індекс цифрової економіки, цифрова інфраструктура.

Diegtiar Oleg Andriyovych leading researcher, Scientific center of communication and information technologies, Kruty Heroes Military Institute of Telecommunications and Information Technologies, doctor of sciences in public administration, professor, <https://orcid.org/0000-0001-6413-3580>

Ivchenko Mykola Mykolayovych Head of the Design and Research Department of the Scientific center of communication and information technologies, Kruty Heroes Military Institute of Telecommunications and Information Technologies, <https://orcid.org/0000-0002-0039-2812>

Maltseva Iryna Robertivna senior researcher, Scientific center of communication and information technologies, Kruty Heroes Military Institute of Telecommunications and Information Technologies, <https://orcid.org/0000-0001-6073-4637>

MECHANISMS OF STATE REGULATION OF DIGITIZATION OF THE ECONOMY OF UKRAINE

Abstract. The role of digitalization of the Ukrainian economy in ensuring economic growth processes and increasing the country's innovation potential is substantiated. It is indicated that digitalization encompasses all processes related to the production, consumption and exchange of goods and services in the digital environment. The evolution of the institutional basis of the digital transformation of the country's economy is studied, in particular, a number of regulatory and strategic documents regulating activities in this area are characterized. It is noted that in the context of deepening European integration processes in Ukraine, the signing of the Agreement on Ukraine's participation in the EU program "Digital Europe" was an important step. The problems of the European Union member states regarding the digitalization of their economies are analyzed, in particular in the field of developing digital infrastructure, building a strategy for the development of artificial intelligence, ensuring cybersecurity in the context of the dominance of global technological networks. The dynamics of Ukraine's rating positions according to the Global Innovation Index in terms of its components are analyzed. The emphasis is on the need to introduce in Ukraine a measurement of the competitiveness of the

country's digital economy by assessing the digital economy and society index, which is used in EU practice.

The peculiarities of the functioning of IT companies in the conditions of a full-scale war are studied and the reasons for the decrease in the level of staffing in the industry are identified. The dynamics of the rating positions of Ukrainian IT companies during a full-scale war by the number of employees are characterized. It is noted that during 2022-2024 there was an increase in the share of product and hybrid companies. The peculiarities and competitive advantages of the digitalization of business processes, the sphere of military security and the defense-industrial complex are characterized.

Keywords: digitalization of the economy, innovative technologies, IT sector, digital economy index, digital infrastructure.

Постановка проблеми. Процеси цифровізації сьогодні пронизують всі сфери суспільного буття і економіка стає активним учасником цих процесів використовуючи цифрові технології, інтернет, штучний інтелект, блокчейн та інші інновації використовуються для створення, зберігання, обробки та передачі інформації. Цифровізація охоплює всі процеси, пов'язані з виробництвом, споживанням і обміном товарів і послуг у цифровому середовищі. Діджиталізація бізнесу, електронна комерція, створення цифрових платформ, розвиток ринку цифрових фінансів та формування нових бізнес процесів на кшталт стартапів – це ті процеси, які лежать в основі цифровізації економіки. Саме вони формують не тільки цифрове, а й інноваційне середовище економічної діяльності.

Вважається, що процеси цифровізації сприяють глобалізації ринків, скороченню витрат і зменшенню бар'єрів для входу на ринок, зростанню доступності послуг, розбудові геоінформаційних систем і, відповідно, підвищенню продуктивності будь-якого виду економічної діяльності. З огляду на важливість процесів цифровізації економіки доцільно дослідити сучасні тенденції та ключові аспекти цифровізації економіки України, які відіграють важливу роль в процесах зміни середовища господарювання, повоєнного відновлення і переведення економіки країни на інноваційну основу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вчені у своїх публікаціях надають всебічний аналіз передумов, поточного стану, проблем і перспектив цифровізації економіки України, розглядаючи як теоретичні, інституційні, так і практичні аспекти. До когорти дослідників проблематики цифровізації економіки належить: С. Башлай, І. Дашко, Н. Краус, В. Криклій, Л. Мельник, І. Одотюк, Д. Олійник, О. Піжук та багато інших. Важливими питаннями з розвитку цифрової економіки стали різні методологічні підходи та інструменти для вимірювання цифрової економіки, а також відсутність порівняльної бази показників її розвитку в Україні з іншими країнами.



Незважаючи на високий інтерес вітчизняних учених до проблематики розвитку цифрової економіки, все ж подальшого поглибленого дослідження вимагають питання розвитку інновацій у цій сфері, розширення можливостей її впливу на процеси економічного зростання та забезпечення процесів прозорої конкуренції і функціонування економіки загалом.

Мета статті - обґрунтування ролі та дослідження передумов і тенденцій цифровізації економіки України в умовах повномасштабної війни.

Незважаючи на складний для України період, пов'язаний із широко-масштабною війною, питання цифровізації не тільки не втрачає своєї актуальності, а й стає одним з першочергових пріоритетів сучасних реформ. Цифрова передбачає трансформацію існуючих та створення нових галузей економіки через впровадження інноваційних технологій. Впровадження інновацій у військово-оборонному виробництві, цифровізація окремих послуг, які надаються населенню, використання інструментів електронного врядування на регіональному та місцевому рівнях - це перелік відповідей на найбільш актуальні запити суспільства і економіки країни. Нові технології та інновації стають основою покращення життя населення та зміцнення інноваційної екосистеми в Україні, ефективного регулювання та відкриття нових ринків.

Протягом останніх років в Україні спостерігається зростання частки цифрової економіки у ВВП країни. Якщо у 2019 році вона становила лише 4,3%, то у 2023 - 6%, а вже у 2024 - 7,7% [1].

В Україні формується інституційне середовище цифровізації економіки, яке включає низку нормативно-правових і стратегічних документів присвячених розвитку цієї сфери. Так, ще у 2018 році у розпорядженні КМУ № 67-р «Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації» зазначалось, що цифровізація є визнаним механізмом економічного зростання завдяки здатності технологій позитивно впливати на ефективність, результативність, вартість та якість економічної, громадської та особистої діяльності [2].

Про послідовність політики цифровізації економіки в Україні свідчить і прийняття у 2021 році Концепції розвитку цифрових компетентностей до 2025 року [3]. Ця Концепція зорієнтована на цифрову трансформацію, цифровізацію послуг, що надаються населенню державними інституціями та покращення цифрової грамотності громадян загалом. Це дозволить бізнесу залучати більш кваліфікованих фахівців із розвиненими цифровими навичками, що підвищить продуктивність та ефективність бізнес-процесів у компаніях.

31 грудня 2024 р. розпорядженням Кабінетом міністрів України схвалено Стратегію цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року, в якій представлено аналіз сучасних тенденцій та обґрунтування

необхідності розв’язання виявлених проблем, визначено основні напрями державної політики підтримки інноваційної діяльності та її стратегічні цілі, а також подано операційний план заходів з реалізації цієї Стратегії у 2025-2027 роках. Сформований перелік стратегічних цілей має масштабний характер і спрямований на: стимулювання розвитку інновацій в освітній, медичній, оборонній, сільськогосподарській сферах та в сфері урядування, біологічних та імерсійних, напівпровідникових, космічних технологій і кібербезпеки; унормування нормативно-правової бази щодо функціонування індустріальних та технологічних парків, центрів індустрії 4.0, бізнес-акселераторів, бізнес-інкубаторів та стартапів; забезпечення охорони, комерціалізації та захисту інтелектуальної власності; розвитку інноваційного середовища; створення умов розвитку внутрішньої інфраструктури для досліджень, інновацій та впровадження рішень у сфері штучного інтелекту. До того ж Стратегія націлена на зміцнення міжнародної співпраці для доступу до нових ринків і трансферу технологій [4].

Слід також відзначити, що в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів в Україні важливою віхою стало підписання Угоди про участь України в програмі ЄС «Цифрова Європа», яка спрямована на прискорення процесів цифровій трансформації. Основними напрямками цієї програми проголошено розвиток передових цифрових навичок, розвиток штучного інтелекту, роботу з даними та хмарними сервісами, впровадження цифрових навичок у підприємницьку діяльність, розвиток цифрової інфраструктури та надання цифрових послуг для громадян і органів влади, а також забезпечення кібербезпеки країн-членів ЄС.

Європейські країни, зокрема Фінляндія, Данія, Нідерланди та Швеція вже кілька років поспіль утримують лідерські позиції в ЄС щодо впровадження Індустрії 4.0. Однак навіть в цих країнах проблеми цифровізації економіки є невирішеною і пов’язані вони з відмінностями у рівні цифровізації між Західною та Східною Європою, нерівномірним рівнем інвестицій у стартапи та технологічний сектор, відставанням у розбудові 5G-мереж у деяких регіонах, недостатньою підготовленістю малих і середніх підприємств (МСП) до кіберзагроз. До того ж, щонайменше 90% малого і середнього бізнесу у країнах ЄС повинні досягнути базового рівня цифрової інтенсивності. До 2030 року не менше 75% підприємств повинні перейти на технології штучного інтелекту, хмарних технологій та великих даних. ЄС активно працює над подоланням цих проблем шляхом фінансування цифрових ініціатив, створення єдиного цифрового ринку та розробки стратегій щодо штучного інтелекту, кібербезпеки та цифрових прав громадян. Необхідно відзначити також, що європейські компанії стикаються з конкуренцією з боку американських та китайських корпорацій та потребують розбудови власних потужних цифрових платформ.



У 2023 році Україна покращила свій рейтинг за Глобальним інноваційним індексом (Global Innovation Index, GII), посівши 55-те місце серед 133 країн, піднявшись з 57-ї позиції у 2022 році. Однак у 2024 році відбулося погіршення рейтингової позиції України щодо цього індексу, і країна опустилася на 60-ту позицію. Викликає занепокоєння те, що зниження рейтингу України за цим показником відбулось за такими його складовими: регуляторне середовище (106-та позиція (зниження на 31 позицію порівняно з попереднім роком)); людський капітал та дослідження (54-та позиція (зниження на 7 позицій)); освіта (43-тя позиція (зниження на 12 позицій)); науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (R&D) (69-та позиція (зниження на 1 позицію)) [5]. Відзначмо, що така ситуація вказує на необхідність проведення реформ у цій сфері з метою покращення інноваційного клімату в країні. Щодо погіршення показників людського капіталу, то це є цілком закономірним явищем в умовах війни, яке зумовлено відтоком людських ресурсів внаслідок вимушеної міграції та мобілізації.

Позитивні тенденції спостерігаємо при оцінці інноваційності бізнес-середовища, що підтверджується зростанням цієї складової загального індексу на 15 позицій, а також висхідними тенденціями розвитку інформаційно-комунікаційних технологій (підвищення на 3 позиції). Відбувається й зростання рейтингу України за оціночним блоком «Знання та результати наукових досліджень» (підвищення на 11 позицій). Висхідні тенденції за останньою оціночною групою показників зумовлено здебільшого активним впровадженням інновацій у розвиток військово-оборонного комплексу країни. Крім того, Україна в умовах повномасштабної війни виробляє більше інноваційної продукції порівняно з рівнем інвестицій в інновації відносно свого ВВП.

В міжнародній практиці використовують різні підходи, інструменти та перелік показників для вимірювання рівня розвитку цифрової економіки. Так, з 2014 року в ЄС розраховується індекс цифрової економіки та суспільства (Digital Economy and Society Index, DESI), який на основі методології ЄС узагальнює відповідні показники з ефективності цифрових технологій в Європі і відстежує еволюцію держав-членів ЄС в області цифрової конкурентоспроможності країн-членів. У 2022 році лідером європейської спільноти за цим показником були Естонія, Фінляндія, Мальта та Нідерланди.

КМУ розпорядженням «Про затвердження переліку показників Індексу цифрової економіки та суспільства (DESI)» від 05 вересня 2023 року № 774-р затвердив перелік показників Індексу цифрової економіки та суспільства для України [6]. Включення України до DESI залежить від здатності країни регулярно надавати Європейській комісії необхідні статистичні дані, зібрані відповідно до стандартів ЄС. Це сприятиме розкриттю державного потенціалу в сфері цифрової конкурентоспроможності, наблизить Україну до інтеграції в Єдиний цифровий ринок ЄС та дозволить оцінювати та порівнювати Україну з країнами-членами ЄС за рівнем цифрової продуктивності.

В Україні цифровізація найбільш активно впроваджується у тих сферах, які тісно пов'язані з інформаційно-комунікаційними технологіями. Серед них: сфера послуг, зв'язок, телекомунікації, торгівля, банківська та страхова галузі, медіабізнес, транспорт, електронна комерція, автомобільна промисловість, енергетика, державне управління, будівництво, медицина. житлово-комунальне господарство тощо.

Основним драйвером розвитку цифрової економіки в Україні є ІТ-компанії. Український ІТ-сектор генерує 4,9% ВВП країни, а частка в експорті послуг коливається близько 40%, а найбільший дохід за 2024 р отримали компанії EPAM, GlobalLogic, SoftServe, Luxoft та Fintech Band [7]. Київ, Львів і Харків сьогодні є основними центрами концентрації ІТ компаній.

Протягом 2022-2024 років спостерігалось зменшення кількості працівників компаній ІТ-сектору, що було зумовлено війною і, як наслідок, релокацією фахівців за кордон та їх легалізацією там, зменшенням кількості проєктів та зростанням плинності кадрів/плинністю кадрів. Збільшення зовнішнього сегменту міграції працівників ІТ-сектору матиме негативні наслідки не тільки для розвитку цієї сфери, а й призведе до зменшення інтелектуального потенціалу країни. Внутрішні міграційні потоки ІТ фахівців сконцентровані у Києві, Львові і Харкові, які стали основними центрами розміщення ІТ компаній [7].

Впродовж 2022-2024 років відбулось зростання частки продуктових та гібридних компаній, тоді як частка сервісних (аутсорсингових) компаній зменшується. Цифрові продукти включають широкий вибір рішень – від програмного забезпечення та онлайн-платформ до мультимедійного контенту та цифрових послуг. З розвитком технологій асортимент цифрових продуктів постійно розширюється, сприяючи появі нових діджитал-категорій, які набувають все більшої популярності [8].

Найнижчий рівень цифровізації поки що спостерігаємо у виробничій сфері, а саме ці процеси мають сприяти фундаментальним змінам в підході до управління та оптимізації виробничих процесів. Цифрова трансформація економіки передбачає, насамперед, цифровізацію бізнес-процесів, яка має низку конкурентних переваг оскільки суттєво скорочуватиме операційні витрати підприємств, збільшуватиме швидкість обслуговування та в кінцевому підсумку призведе до зниження собівартості продукту. Цифровізація також забезпечує доступ до великого масиву даних, що дозволяє приймати обґрунтовані стратегічні рішення щодо діяльності підприємств.

В умовах війни важливе значення має цифровізація сфери воєнної безпеки та оборонно-промислового комплексу. В Стратегії розвитку оборонно-промислового комплексу України, затвердженій Указом Президента України від 20 серпня 2021 року № 372/2021, було задекларовано необхідність створення і впровадження захищених автоматизованих інформаційно-аналітичних систем для обліку та аналізу діяльності підприємств оборонно-промислового



комплексу та створення єдиної інформаційної бази науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, результатів інтелектуальної діяльності, технологій та конструкторської документації на продукцію військового, спеціального і подвійного призначення [9]. Довід військових дій довів перспективність виробництву видів озброєння на основі використанням новітніх цифрових технологій, а також створення таких інформаційно-аналітичних систем, бойових ІТ-систем, які забезпечують швидкі та скоординовані військові операції та сприяють безпеці воєнної логістики. Відповідно, цифровізація економіки України тісно пов'язана з питаннями національної безпеки.

Висновки. Підсумовуючи викладене, відзначимо, що цифровізація економіки є одним з важливих пріоритетів економічного зростання України, який в умовах повоєнної відбудови сприятиме нарощенню інноваційного потенціалу країни. Здобуваючи власний досвід впровадження цифрових технологій у розвиток всіх видів економічної діяльності, Україна підвищить свою конкурентоспроможність на світовому ринку. Проактивна державна політика, яку реалізують сьогодні в Україні на основі формування інституційних засад цифровізації економіки безумовно розширить можливості використання інновацій у виробничій, управлінській та безпековій сферах. Основними перешкодами на цьому шляху є: нерівномірний розвиток цифрової інфраструктури; дефіцит кваліфікованих кадрів, що виник як наслідок війни; високі ризики кіберзагроз; фінансові обмеження, особливо для малого та середнього бізнесу; недостатній рівень цифрової грамотності населення; бюрократичні та регуляторні бар'єри.

Література:

1. Башлай С. цифровізація економіки України в умовах євроінтеграційних процесів економіка та суспільство. 2023. Вип. 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-48>
2. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації. Розпорядження КМУ від 17 січня 2018 р. № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text>
3. Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації. Розпорядження КМУ від 3 березня 2021 р. URL: № 167-р <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text>
4. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках. Розпорядження КМУ від 31 грудня 2024 р. № 1351-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#Text>
5. Національний офіс інтелектуальної власності та інновацій (NIPO) - Глобальний інноваційний індекс 2024. URL: <https://nipo.gov.ua/globalnyj-innovatsijnyj-indeks-24>
6. Про затвердження переліку показників Індексу цифрової економіки та суспільства (DESI). Розпорядження КМУ від 05 вересня 2023 року № 774-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/774-2023-%D1%80#Text>
7. Топ-50 ІТ-компаній України. URL: <https://speka.media/top-50-it-kompanii-ukrayini-vlitku-2024-roku-minus-24-tisyaci-faxivciv-za-piv-roku-novii-gravec-u-top-5-9wnd44>
8. Які українські ІТ-компанії отримали найбільший дохід за перше півріччя 2024-го. URL: <https://dou.ua/lenta/news/it-companies-with-highest-revenues/>
9. Стратегія розвитку оборонно-промислового комплексу України/ <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/372/2021#Text>

References:

1. Bashlai, S. (2023). Tsyfrovizatsiia ekonomiky Ukrainy v umovakh yevrointehratsiinykh protsesiv [Digitalization of the Ukrainian economy in the context of European integration processes.]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 48. Website. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-48> [in Ukrainian]

2. Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku tsyfrovoy ekonomiky ta suspilstva Ukrainy na 2018-2020 roky ta zatverdzhennia planu zakhodiv shchodo yii realizatsii [On approval of the Concept for the Development of the Digital Economy and Society of Ukraine for 2018-2020 and approval of the action plan for its implementation] (2018). Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine, Jan 17, 67. *Legislation of Ukraine*: Website. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text> [in Ukrainian]

3. Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku tsyfrovyykh kompetentnostei ta zatverdzhennia planu zakhodiv z yii realizatsii [On approval of the Concept for the Development of Digital Competencies and approval of the action plan for its implementation] (2021). Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine, March 3. 167-p. *Legislation of Ukraine*: Website. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text> [in Ukrainian]

4. Pro skhvalennia Stratehii tsyfrovoho rozvytku innovatsiinoi diialnosti Ukrainy na period do 2030 roku ta zatverdzhennia operatsiinoho planu zakhodiv z yii realizatsii u 2025-2027 rokakh [On approval of the Strategy for the Digital Development of Innovative Activity of Ukraine for the period until 2030 and approval of the operational plan of measures for its implementation in 2025-2027] (2024). Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine, Dec 31, 1351-p. *Legislation of Ukraine*: Website. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#Text> [in Ukrainian]

5. Hlobalnyi innovatsiinyi indeks 2024 [Global Innovation Index 2024]. Website. Retrieved from <https://nipo.gov.ua/hlobalnyj-innovatsijnyj-indeks-24> [in Ukrainian]

6. Pro zatverdzhennia pereliku pokaznykiv Indeksu tsyfrovoy ekonomiky ta suspilstva (DESI) [On approval of the list of indicators of the Digital Economy and Society Index (DESI)] (2023). Order of the Cabinet of Ministers' of Ukraine, Sept 5, 774-p. *Legislation of Ukraine*: Website. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/774-2023-%D1%80#Text> [in Ukrainian]

7. Top-50 IT-kompanii Ukrainy [Top 50 IT companies of Ukraine]. Website. Retrieved from <https://speka.media/top-50-it-kompanii-ukrayini-vlitku-2024-roku-minus-24-tisyaci-faxivciv-za-piv-roku-novii-gravec-u-top-5-9wnd44> [in Ukrainian]

8. Yaki ukraïnski IT-kompanii otrymaly naibilshyi dokhid za pershe pivrichchia 2024-ho [Which Ukrainian IT companies received the highest revenue in the first half of 2024?]. Website. Retrieved from <https://dou.ua/lenta/news/it-companies-with-highest-revenues/> [in Ukrainian]

9. Stratehiia rozvytku oboronno-promyslovoho kompleksu Ukrainy [Strategy for the development of the defense-industrial complex of Ukraine] (2021). Decree of the President of Ukraine, Aug 20, 372/2021. *Legislation of Ukraine*: Website. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/372/2021#Text> [in Ukrainian]



УДК 005.36

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-117-129](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-117-129)

Дегтяр Олег Андрійович провідний науковий співробітник Наукового центру зв'язку та інформатизації Військового інституту телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут, доктор наук з державного управління, професор, <https://orcid.org/0000-0001-6413-3580>

Носков Олексій Олексійович ад'юнкт науково-організаційного відділу, Військовий інститут телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут, <https://orcid.org/0009-0002-8047-3029>

Мілевський Костянтин Валерійович аспірант кафедри публічного управління та землеустрою Класичний приватний університет, <https://orcid.org/0009-0002-3328-6829>

ІНФОРМАЦІЙНА БЕЗПЕКА У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Анотація. У статті докладно розглянуто сучасні загрози інформаційній безпеці у сфері Національної безпеки України, такі як дезінформація, пропаганда, кібернетичні атаки, інформаційно-психологічний вплив та інші. Проаналізовано їхні особливості, масштаби та можливі наслідки для суспільства та держави.

Особливу увагу приділено дослідженню методів, які використовуються для поширення дезінформації та пропаганди, зокрема, використання соціальних мереж, фейкових новин, ботів та тролів. Розглянуто також питання захисту критичної інфраструктури від кібернетичних атак та інших форм інформаційного впливу.

На основі проведеного аналізу визначено основні напрями та пріоритети захисту інформаційного простору України. Розглянуто питання захисту критичної інфраструктури від кібернетичних атак та інших форм інформаційного впливу. Запропоновано шляхи удосконалення законодавства, інституційного забезпечення та практичних заходів у сфері інформаційної безпеки.

У статті зроблено висновок, що інформаційна безпека є критично важливим фактором забезпечення національної безпеки України. Сучасні конфлікти характеризуються зростаючою роллю інформаційного фактору, тому захист інформаційного простору держави потребує комплексного підходу та спільних зусиль влади, суспільства та кожного громадянина.

У статті наголошено на важливості підвищення рівня інформаційної культури громадян та їх здатності критично оцінювати інформацію.

Підкреслено роль громадянського суспільства у забезпеченні інформаційної безпеки країни. Перспективи подальших розвідок у даному напрямі полягають у дослідженні нових форм та методів інформаційного впливу, розробці ефективних механізмів протидії їм, а також у підвищенні рівня інформаційної культури громадян та їх здатності критично оцінювати інформацію.

Ключові слова: інформаційна безпека, Національна безпека, сучасні конфлікти, гібридна війна, інформаційно-психологічний вплив, дезінформація, пропаганда, кібернетичні атаки та загрози, критична інфраструктура, інформаційна культура, громадянське суспільство, законодавство.

Diegtiar Oleg Andriyovych leading researcher, Scientific center of communication and information technologies, Kruty Heroes Military Institute of Telecommunications and Information Technologies, doctor of sciences in public administration, professor, <https://orcid.org/0000-0001-6413-3580>

Noskov Oleksii Oleksiyovich adjunct of the scientific and organizational department, Kruty Heroes Military Institute of Telecommunications and Information Technologies, <https://orcid.org/0009-0002-8047-3029>

Milevskyi Kostiantyn Valeriyovych, graduate student of the Department of Public Administration and Land Management, Classical Private University, <https://orcid.org/0009-0002-3328-6829>

INFORMATION SECURITY IN THE SPHERE OF NATIONAL SECURITY OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF MODERN CHALLENGES

Abstract. This article provides a detailed examination of contemporary threats to information security in the sphere of Ukraine's national security, including disinformation, propaganda, cyberattacks, information and psychological manipulation, and others. Their specific characteristics, scale, and potential consequences for society and the state are analyzed.

Particular attention is paid to the study of methods used to disseminate disinformation and propaganda, in particular, the use of social networks, fake news, bots, and trolls. The issue of protecting critical infrastructure from cyberattacks and other forms of information influence is also considered.

Based on the analysis, the main directions and priorities for protecting Ukraine's information space are identified. The issue of protecting critical infrastructure from cyberattacks and other forms of information influence is considered. Ways to improve legislation, institutional support, and practical measures in the field of information security are proposed.

The article concludes that information security is a critical factor in ensuring Ukraine's national security. Modern conflicts are characterized by the growing role of the information factor, therefore, protecting the state's information space requires a comprehensive approach and joint efforts of the authorities, society, and every citizen.

The article emphasizes the importance of raising the level of information culture of citizens and their ability to critically evaluate information. The role of civil society in ensuring the country's information security is underlined.

Prospects for further research in this direction lie in the study of new forms and methods of information influence, the development of effective mechanisms to counter them, as well as raising the level of information culture of citizens and their ability to critically evaluate information.

Keywords: information security, national security, modern conflicts, hybrid warfare, information and psychological influence, disinformation, propaganda, cyberattacks and threats, critical infrastructure, information culture, civil society, legislation.

Актуальність проблеми захисту інформаційної безпеки України у сфері Національної безпеки в умовах сучасних конфліктів є беззаперечною та зумовлена низкою факторів:

1. *Гібридний характер сучасних конфліктів* [1]: Військові дії часто поєднуються з невійськовими методами впливу, такими як інформаційно-психологічні операції, кібернетичні атаки, економічний тиск тощо. Інформаційна війна стає невід'ємною частиною сучасних конфліктів, спрямованою на досягнення політичних, економічних та військових цілей.

2. *Посилення ролі інформаційних технологій*: Інформаційні технології проникають у всі сфери життя суспільства, від державного управління до особистого спілкування. Зростаюча залежність від цифрових технологій робить інформаційний простір вразливим до зовнішнього впливу та кібернетичних загроз.

3. *Поширення дезінформації та пропаганди*: Дезінформація та пропаганда, що поширюються через засоби масової інформації, соціальні мережі та інші канали комунікації, становлять серйозну загрозу для суспільної стабільності та національної безпеки. Вони можуть призвести до поляризації суспільства, підриву довіри до влади та загострення внутрішніх конфліктів.

4. *Кібернетичні загрози*: Кібернетичні атаки у сфері Національної безпеки України на критичну інфраструктуру, державні інформаційні системи та інші важливі об'єкти можуть завдати значної шкоди національній безпеці та економіці країни. Вони можуть призвести до збоїв у роботі життєво важливих систем, витоку конфіденційної інформації та інших негативних наслідків.

5. *Загрози персональним даним*: Збір та обробка персональних даних громадян можуть здійснюватися з метою їх подальшого використання для

маніпуляцій, шантажу, ідентифікації та інших протиправних дій. Захист персональних даних є важливим аспектом забезпечення інформаційної безпеки особистості та суспільства в цілому.

Забезпечення інформаційної безпеки України є пріоритетним завданням держави та суспільства. Воно потребує комплексного підходу, спільних зусиль влади, громадянського суспільства та кожного громадянина. Лише шляхом об'єднання зусиль ми зможемо протистояти сучасним загрозам та забезпечити безпечне інформаційне середовище для розвитку країни.

Постановка проблеми. Сучасні конфлікти, позначені гібридністю та широким використанням інформаційних технологій, становлять серйозну загрозу для інформаційної безпеки України у сфері Національної безпеки. Інформаційна війна, дезінформація, кібернетичні атаки та інші форми інформаційного впливу дестабілюють суспільство, підривають довіру до влади та створюють умови для зовнішнього втручання.

Забезпечення інформаційної безпеки є критично важливим для захисту національних інтересів, суверенітету та територіальної цілісності України. Це завдання є актуальним як в умовах збройного конфлікту, так і в мирний час, адже інформаційний простір постійно зазнає впливу з боку різних акторів, зацікавлених у послабленні держави. Отже, можна виділити такі **завдання**:

1. Аналіз гібридної війни в Україні та інформаційно-психологічний вплив.

2. Дослідження кібернетичних атак на критичну інфраструктуру України.

3. З'ясувати вплив на особисту інформаційну безпеку громадян України.

4. Дослідити впровадження захисту інформаційної безпеки України в умовах сучасних конфліктів

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика інформаційної безпеки у сфері Національної безпеки України досліджується багатьма науковцями та експертами. У своїх працях вони аналізують сучасні загрози, розробляють методи протидії їм та пропонують шляхи удосконалення системи інформаційної безпеки держави. Серед найбільш відомих українських вчених та дослідників, які займаються проблемою інформаційної безпеки, можна виділити Володимира Дудикевича (доктор технічних наук, професор Вінницького національного технічного університету. Він досліджує питання інформаційної безпеки, зокрема, криптографічні методи захисту інформації, безпеку комп'ютерних мереж та систем), Віктора Хорошко (кандидат технічних наук, доцент Вінницького національного технічного університету. Він також працює у сфері інформаційної безпеки, зокрема, займається питаннями захисту інформації від несанкціонованого доступу та кібернетичних атак) та Юрія Яремчука (кандидат технічних наук, доцент Вінницького національного технічного університету. Його дослідження стосуються питань інформаційної безпеки, зокрема, захисту персональних даних та критичної інфраструктури).



Останні дослідження та публікації, на які спирається автор, свідчать про зростаючу роль інформаційного фактора у сучасних конфліктах. Автори зазначають, що інформаційна війна є невід'ємною частиною гібридної війни та спрямована на досягнення політичних, економічних та військових цілей.

Проте, незважаючи на значний внесок науковців у розв'язання проблеми інформаційної безпеки, залишаються невирішеними деякі питання. Зокрема, потребують подальшого дослідження:

- Методи протидії дезінформації та пропаганді, що поширюються через соціальні мережі та інші інформаційні канали.
- Шляхи підвищення рівня інформаційної культури громадян та їх здатності критично оцінювати інформацію.
- Механізми захисту критичної інфраструктури від кібернетичних атак та інших форм інформаційного впливу.
- Міжнародне співробітництво у сфері інформаційної безпеки та обмін досвідом з іншими країнами. Саме цим питанням і присвячена дана стаття.

Мета статті. Метою статті є дослідження сучасних загроз інформаційній безпеці у сфері Національної безпеки України та розробка рекомендацій щодо удосконалення системи захисту інформаційного простору держави.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

1. Проаналізувати сучасні виклики та загрози інформаційній безпеці України.
2. Визначити основні напрями та пріоритети захисту інформаційного простору держави.
3. Розробити рекомендації щодо удосконалення законодавства, інституційного забезпечення та практичних заходів у сфері інформаційної безпеки.

Виклад основного матеріалу. Сучасні конфлікти, позначені гібридністю та широким використанням інформаційних технологій, становлять серйозну загрозу для інформаційної безпеки України. Їх вплив є багатограним та охоплює різні аспекти інформаційного простору, від поширення дезінформації до кібератак на критичну інфраструктуру.

1. Гібридна війна та інформаційно-психологічний вплив

Сучасні конфлікти часто мають гібридний характер, поєднуючи традиційні військові дії з невійськовими методами впливу, такими як інформаційно-психологічні операції. Їх метою є дестабілізація суспільства, підриг довіри до влади та створення внутрішнього напруження.

В умовах гібридної війни інформація стає зброєю, а інформаційний простір – полем бою. Основними інструментами інформаційно-психологічного впливу є [2]:

- *Дезінформація та фейкові новини:* Поширення неправдивої або спотвореної інформації з метою введення в оману громадської думки та створення хаосу.
- *Пропаганда та маніпуляція:* Систематичне поширення ідей та поглядів, спрямованих на формування бажаного для агресора сприйняття дійсності.

- *Мова ворожнечі та ненависті*: Розпалювання міжнаціональної та міжконфесійної ворожнечі, що може призвести до насильства та соціальної дестабілізації.

II. Кібернетичні атаки на критичну інфраструктуру

Кібернетичні атаки на критичну інфраструктуру України є серйозною загрозою національній безпеці, економічній стабільності та добробуту громадян. В умовах зростаючої залежності від інформаційних технологій, кіберпростір стає дедалі більш вразливим, а наслідки успішних атак можуть бути катастрофічними.

Критична інфраструктура – це сукупність об'єктів та систем життєзабезпечення, які є необхідними для функціонування держави та суспільства. Вона включає в себе [3]:

- Енергетичний сектор: електростанції, трансформаторні підстанції, лінії електропередач;

- Транспортна інфраструктура: аеропорти, залізниці, морські порти, автомобільні дороги;

- Фінансовий сектор: банки, платіжні системи, фондові біржі;

- Телекомунікації: мережі зв'язку, центри обробки даних;

- Водопостачання та водовідведення: насосні станції, очисні споруди;

- Охорона здоров'я: лікарні, медичні центри, фармацевтичні підприємства.

Саме ці об'єкти найчастіше стають мішенню кібернетичних атак, адже їх виведення з ладу може призвести до серйозних наслідків, таких як:

- Масові відключення електроенергії: зупинка виробництва, проблеми з опаленням та водопостачанням, хаос у містах;

- Транспортний колапс: затримки та скасування авіарейсів, зупинка залізничного руху, ускладнення автомобільного сполучення;

- Фінансова криза: збої в роботі банків, неможливість здійснення платежів, втрата довіри до фінансової системи;

- Інформаційний вакуум: відсутність зв'язку, блокування доступу до інтернету, поширення дезінформації;

- Гуманітарна катастрофа: проблеми з водопостачанням, продовольством, медичним забезпеченням.

Кібернетичні атаки на критичну інфраструктуру можуть бути різноманітними за своїм характером та метою. Серед найбільш поширених видів можна виділити [4]:

- DDoS-атаки: спрямовані на перевантаження системи та блокування її роботи шляхом генерації великої кількості запитів;

- Шкідливе програмне забезпечення: віруси, троянські програми, програми-вимагачі, які можуть пошкодити або знищити дані, порушити роботу обладнання;

- Атаки на системи управління: втручання в роботу автоматизованих систем управління технологічними процесами, що може призвести до аварій та катастроф;

• Витік даних: отримання несанкціонованого доступу до конфіденційної інформації, яка може бути використана для шантажу, зловживання або завдання шкоди. Сучасні кіберзагрози характеризуються зростаючою складністю, масштабом та цілеспрямованістю. Зловмисники використовують новітні технології та методи, щоб обійти системи захисту та завдати максимальної шкоди.

Серед основних тенденцій можна виділити [5]:

- Гібридні атаки: поєднання кібернетичних атак з традиційними методами впливу, такими як диверсії, саботаж, інформаційно-психологічні операції;
- Атаки на ланцюжок поставок: ураження постачальників обладнання та програмного забезпечення з метою отримання доступу до критичної інфраструктури;
- Використання штучного інтелекту: застосування штучного інтелекту для автоматизації кібератак, підвищення їх ефективності та складності;
- Кібершпіонаж: збір розвідувальної інформації про критичну інфраструктуру з метою підготовки до майбутніх атак.

Забезпечення кібернетичної безпеки критичної інфраструктури України є пріоритетним завданням держави. Для цього необхідно [6, С. 168-176]:

- Удосконалення законодавства: створення ефективної нормативно-правової бази, яка б регулювала відносини у сфері кібербезпеки та передбачала відповідальність за кіберзлочини;
- Посилення кіберзахисту: модернізація систем захисту інформації, впровадження сучасних технологій та методів виявлення та запобігання кібератакам;
- Підвищення рівня обізнаності: проведення навчань та тренінгів для працівників критичної інфраструктури з метою підвищення їх рівня обізнаності про кіберзагрози та навичок реагування на них;
- Міжнародне співробітництво: обмін досвідом та інформацією з міжнародними партнерами, участь у спільних проектах з метою посилення кібернетичної безпеки;
- Розвиток національного потенціалу: підготовка кваліфікованих фахівців з кібербезпеки, створення національних центрів компетенцій та експертизи.

Кібернетичні атаки на критичну інфраструктуру є серйозним викликом для України та Національній безпеці. Ефективний захист потребує комплексного підходу, спільних зусиль держави, бізнесу та громадянського суспільства. Лише шляхом об'єднання зусиль можна буде забезпечити кібернетичну безпеку нашої країни та створити умови для її сталого розвитку.

III Вплив на особисту інформаційну безпеку громадян України

Сучасні конфлікти, позначені гібридністю та активним використанням інформаційних технологій, мають значний вплив на особисту інформаційну безпеку у сфері Національної безпеки громадян України. Зростаюча залежність від цифрових технологій, поширення дезінформації та кіберзлочинність створюють нові виклики та загрози для кожного.

В умовах конфлікту підвищується інтерес до персональних даних громадян з боку різних суб'єктів, від державних органів до злочинних груп. Персональні дані можуть бути використані для [7]:

- Ідентифікації та стеження: встановлення особистості, відстеження переміщень та дій громадян;
- Маніпуляцій та впливу: створення психологічного портрета особистості для впливу на її поведінку та переконання;
- Шантажу та здирництва: використання особистої інформації для шантажу та здирництва;
- Кіберзлочинів: використання персональних даних для здійснення фішингових атак, крадіжки коштів та інших злочинів.

Соціальні мережі та інтернет стали невід'ємною частиною нашого життя, але вони також є джерелом інформації про нас. Зловмисники можуть використовувати соціальні мережі для [8]:

- Збору інформації: отримання особистих даних, інтересів, кола спілкування;
- Моніторингу активності: відстеження дописів, коментарів, лайків;
- Створення фейкових профілів: використання фейкових профілів для збору інформації та поширення дезінформації;
- Фішингу: надсилання шкідливих посилань та повідомлень з метою отримання особистих даних.

В умовах конфлікту поширюється дезінформація та пропаганда, спрямована на формування бажаного для агресора сприйняття дійсності. Дезінформація може бути використана для [9]:

- Дестабілізації суспільства: поширення чуток та паніки;
- Підриву довіри до влади: поширення неправдивої інформації про дії влади;
- Розпалювання ворожнечі: поширення мови ненависті та ворожнечі;
- Маніпулювання громадською думкою: створення позитивного іміджу агресора та негативного іміджу противника.

В умовах конфлікту активізується кіберзлочинність, спрямована на отримання фінансової вигоди або завдання шкоди. Кіберзлочинці можуть використовувати різні методи, такі як [10]:

- Фішинг: надсилання підроблених електронних листів та повідомлень з метою отримання особистих даних;
- Віруси-вимагачі: блокування доступу до комп'ютера та вимагання викупу;
- Крадіжка особистих даних: отримання доступу до особистих даних з метою їх подальшого використання;
- Атаки на банківські рахунки: отримання доступу до банківських рахунків та крадіжка коштів.



Захист особистої інформаційної безпеки в умовах сучасних конфліктів є складним завданням, що потребує комплексного підходу та відповідальності кожного громадянина. Ось кілька порад, як захистити себе в інформаційному просторі [11]:

- Будьте критичними до інформації: не довіряйте всій інформації, яку ви бачите в інтернеті та соціальних мережах. Перевіряйте інформацію з різних джерел, аналізуйте її та не поширюйте неперевірену інформацію.
- Захищайте свої персональні дані: не діліться своїми персональними даними з незнайомцями та не публікуйте їх у відкритому доступі. Використовуйте складні паролі та змінюйте їх регулярно.
- Будьте обережними в соціальних мережах: не публікуйте в соціальних мережах особисту інформацію, яка може бути використана проти вас. Перевіряйте налаштування конфіденційності та обмежуйте доступ до своєї сторінки.
- Використовуйте захищене програмне забезпечення: встановіть на свій комп'ютер та смартфон антивірусне програмне забезпечення та регулярно оновлюйте його. Використовуйте VPN для захисту свого інтернет-трафіку.
- Будьте пильними: звертайте увагу на підозрілі повідомлення та посилання. Не переходьте за посиланнями з підозрілих джерел та не відкривайте підозрілі файли.
- Навчайтеся: підвищуйте свою інформаційну грамотність та обізнаність про загрози в інформаційному просторі.

Захист особистої інформаційної безпеки є важливим аспектом Національної безпеки. Кожен громадянин повинен бути відповідальним за свою інформаційну безпеку та дотримуватися правил безпечної поведінки в інформаційному просторі. Лише спільними зусиллями ми зможемо протистояти загрозам та забезпечити безпечне інформаційне середовище для себе та своїх близьких.

IV. Захист інформаційної безпеки України в умовах сучасних конфліктів

Сучасні конфлікти, позначені гібридністю та широким використанням інформаційних технологій, становлять серйозний виклик для інформаційної безпеки України. Захист інформаційного простору є критично важливим для забезпечення Національної безпеки, стабільності суспільства та сталого розвитку держави.

Захист інформаційної безпеки України в умовах сучасних конфліктів потребує комплексного підходу та спільних зусиль держави, суспільства та кожного громадянина. Основними напрямками захисту є [12, С. 92-97]:

- Удосконалення законодавства та нормативно-правової бази: Створення ефективної законодавчої бази, яка б регулювала відносини у сфері інформаційної безпеки та передбачала відповідальність за порушення.

- Посилення кіберзахисту критичної інфраструктури: Забезпечення надійного кіберзахисту об'єктів критичної інфраструктури, зокрема енергетичних систем, транспорту, фінансових установ та систем зв'язку

- Боротьба з дезінформацією та пропагандою: Розробка ефективних механізмів протидії дезінформації та пропаганді, зокрема шляхом розвитку критичного мислення у громадян та підтримки незалежних засобів масової інформації.

- Підвищення рівня інформаційної культури громадян: Проведення освітніх програм та кампаній з метою підвищення рівня інформаційної культури громадян та їх обізнаності про загрози в інформаційному просторі.

- Міжнародне співробітництво: Розвиток міжнародного співробітництва у сфері інформаційної безпеки, зокрема шляхом обміну досвідом та інформацією з іншими країнами.

Держава відіграє ключову роль у забезпеченні інформаційної безпеки країни. Її завдання полягають у [13, С. 195-210]:

- Формуванні та реалізації державної політики у сфері інформаційної безпеки: Розробка та впровадження стратегій, доктрин та програм, спрямованих на захист інформаційного простору.

- Координації діяльності органів державної влади: Забезпечення ефективної взаємодії між різними органами державної влади, задіяними у сфері інформаційної безпеки.

- Контролі за дотриманням законодавства: Здійснення контролю за дотриманням законодавства у сфері інформаційної безпеки та притягнення до відповідальності порушників.

- Підтримці наукових досліджень та розробок: Сприяння розвитку наукових досліджень та розробок у сфері інформаційної безпеки.

Громадянське суспільство також відіграє важливу роль у забезпеченні інформаційної безпеки. Його завдання полягають у [14, С. 134-139]:

- Поширенні інформації про загрози: Інформування громадськості про загрози в інформаційному просторі та способи захисту від них.

- Моніторингу та протидії дезінформації: Виявлення та спростування дезінформації, поширення достовірної інформації.

- Залученні до розробки та реалізації державної політики: Участь у розробці та реалізації державної політики у сфері інформаційної безпеки.

- Підтримці незалежних ЗМІ: Сприяння розвитку незалежних засобів масової інформації, які можуть протистояти пропаганді та дезінформації.

Захист інформаційної безпеки України в умовах сучасних конфліктів є складним та багатогранним завданням, що потребує комплексного підходу та спільних зусиль держави, суспільства та кожного громадянина. Лише шляхом об'єднання зусиль ми зможемо забезпечити інформаційну безпеку нашої країни та створити умови для її сталого розвитку.



Висновки. Отже, сучасні конфлікти характеризуються також активним використанням кібернетичних технологій для завдання шкоди критичній інфраструктурі держави та Національній безпеці. Об'єктами кібератак можуть бути енергетичні системи (атаки на електростанції та мережі можуть призвести до відключення електроенергії та паралічу життєдіяльності міст і регіонів), транспортна інфраструктура (втручання в роботу аеропортів, залізниць та інших транспортних систем може призвести до транспортного колапсу), фінансові установи (атаки на банки та фінансові системи можуть викликати паніку серед населення та дестабілізувати економіку), системи зв'язку (пошкодження телекомунікаційних мереж може призвести до втрати зв'язку та ускладнити координацію дій органів влади та силових структур).

Сучасні конфлікти також мають значний вплив на особисту інформаційну безпеку громадян. Збір та обробка персональних даних, стеження за користувачами в інтернеті та соціальних мережах, фішинг та інші види кіберзлочинності стають все більш поширеними.

В умовах конфлікту підвищується ризик витоку персональних даних. Зловмисники можуть отримати доступ до особистої інформації громадян, що може бути використано для шантажу, ідентифікації та інших протиправних дій. Можуть бути цілеспрямовані кібератаки, бо окремі особи можуть стати об'єктами цілеспрямованих кібератак з метою отримання конфіденційної інформації або завдання шкоди. Посилюється можливість психологічного тиску та переслідувань в інтернеті, де громадяни можуть зазнавати психологічного тиску та переслідувань за свої політичні погляди або громадянську позицію.

Забезпечення інформаційної безпеки у сфері Національної безпеки України в умовах сучасних конфліктів є складним та багатогранним завданням, що потребує комплексного підходу та спільних зусиль держави, суспільства та кожного громадянина.

Основними напрямками захисту інформаційної безпеки у сфері Національної безпеки України є: удосконалення законодавства та нормативно-правової бази, посилення кіберзахисту критичної інфраструктури, боротьба з дезінформацією та пропагандою, підвищення рівня інформаційної культури громадян, міжнародне співробітництво.

Сучасні конфлікти становлять серйозний виклик для інформаційної безпеки України. Ефективний захист інформаційного простору вимагає комплексного підходу, спільних зусиль держави, суспільства та кожного громадянина. Лише шляхом об'єднання зусиль ми зможемо забезпечити інформаційну безпеку нашої країни та створити умови для її сталого розвитку.

Література:

1. Гібридна війна проти України: історія, інструменти, технології. <https://library.vn.ua/news-and-events/novini/gibridna-vijna-proti-ukraini> (Дата звертання 20.03.2025)

2. Гулай В. В., Базилюк К. Ф. ІНФОРМАЦІЙНО-ПСИХОЛОГІЧНА СКЛАДОВА ГІБРИДНОЇ ВІЙНИ РОСІЙСЬКОЇ ФЕДЕРАЦІЇ ПРОТИ УКРАЇНИ (2014-2021 РР.): ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛІГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ. <http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/237/6326/13362-1?inline=1> DOI <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-223-4-107> (Дата звертання 20.03.2025)

3. Критична інфраструктура. НОРМАТИВНО-ПРАВОВА БАЗА У СФЕРІ ЗАХИСТУ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ. <https://moz.gov.ua/uk/kritichna-infrastruktura> (Дата звертання 20.03.2025)

4. Кібератаки на критичну інфраструктуру: цифрове поле бою. <https://10guards.com/ua/blog/2024/11/20/cyberattacks-on-critical-infrastructure-the-digital-battlefield/> (Дата звертання 20.03.2025)

5. Кібербезпека в інформаційному суспільстві: Інформаційно-аналітичний дайджест/ відп. ред. О.Довгань; упоряд. О.Довгань, Л.Литвинова, С.Дорогих; Державна наукова установа «Інститут інформації, безпеки і права НАПрН України»; Національна бібліотека України ім. В.І.Вернадського. К., 2023. №9 (вересень). 351 с.

6. Алексеева О.А. Правове забезпечення кібербезпеки об'єктів критичної інфраструктури // ІНФОРМАЦІЯ І ПРАВО. 2023. № 4(47). С. 168-176. DOI: [https://doi.org/10.37750/2616-6798.2023.4\(47\).291633](https://doi.org/10.37750/2616-6798.2023.4(47).291633)

7. Хто і як може використовувати персональні дані? <https://lexinform.com.ua/dumkaeksperta/hto-i-yak-mozhe-vykorystovuvaty-personalni-dani/> (Дата звертання 20.03.2025)

8. Як захистити соціальні мережі від злону. <https://outsourcing.team.ua/blog/smmblog/yak-zahistiti-sotsialni-merezhi-vid-zlomu/> (Дата звертання 20.03.2025)

9. Миронюк О. Дезінформація: як розпізнати та боротися. Юридичний факультет Чернівецького національного університету ім. Ю. Федьковича. 2023. <https://law.chnu.edu.ua/dezinformatsiia-yak-rozpiznati-ta-borotysia/> (Дата звертання 25.02.2025)

10. Фаззіні К. Кіберзлочинність. <https://gijn.org/ua/resurs-ua/kiberzlochinnist/>

11. Апетик А., Купчинська І. Як захистити себе онлайн? Поради від експертки з цифрової безпеки. 2022. <https://www.undp.org/uk/ukraine/blog/yak-zakhystyty-sebe-onlaynporady-vid-ekspertky-z-tsyfrovoi-bezpeky> (Дата звертання 20.03.2025)

12. Мазепа С. Забезпечення інформаційної безпеки в Україні: перспективи адміністративно-правового регулювання. // Актуальні проблеми правознавства. 2024. 1 (37). С. 92-97

13. Глобенко С. Інформаційний простір держави та проблеми забезпечення його захисту в Україні // Науковий вісник: Державне управління. 2023. № 1(13). С. 195-210

14. Шевчук М.О. До питання генези поняття інформаційної безпеки як складової національної безпеки // Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. 2023. Серія ПРАВО. Вип.78: частина 2. С. 134-139

References:

1. Hibrydna viyna proty Ukrayiny: istoriya, instrumenty, tekhnolohiyi. [Hybrid war against Ukraine: history, tools, technologies]. Retrieved from <https://library.vn.ua/news-and-events/novini/gibridna-vijna-proti-ukraiini> [in Ukrainian].

2. Hulay V. V., Bazylyuk K. F. INFORMATSIYNO-PSYKHOLOHICHNA SKLADOVA HIBRYDNOYI VIYNY ROSIYSKOYI FEDERATSIYI PROTY UKRAYINY (2014-2021 RR.): TEORETYKO-MEDOLOHICHNI ZASADY DOSLIDZHENNYA. [INFORMATIONAL AND PSYCHOLOGICAL COMPONENT OF THE HYBRID WAR OF THE RUSSIAN FEDERATION AGAINST UKRAINE (2014-2021): THEORETICAL AND METHODOLOGICAL BASIS OF RESEARCH]. Retrieved from <http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/237/6326/13362-1?inline=1> DOI <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-223-4-107> [in Ukrainian].



3. Krytychna infrastruktura. *NORMATYVNO-PRAVOVA BAZA U SFERI ZAKHYSTU KRYTYCHNOYI INFRASTRUKTURY*. [Critical infrastructure. REGULATORY AND LEGAL FRAMEWORK IN THE FIELD OF CRITICAL INFRASTRUCTURE PROTECTION]. Retrieved from <https://moz.gov.ua/uk/kritichna-infrastruktura> [in Ukrainian].

4. Kiberataky na krytychnu infrastrukturu: tsyfrovo pole boyu. [Cyber attacks on critical infrastructure: the digital battlefield]. Retrieved from <https://10guards.com/ua/blog/2024/11/20/cyberattacks-on-critical-infrastructure-the-digital-battlefield/> [in Ukrainian].

5. Kiberbezpeka v informatsiynomu suspil'stvi: Informatsiyno-analitychnyy daydzhest [Cybersecurity in the information society: Informational and analytical digest]. / vidp. red. O.Dovhan'; uporyad. O.Dovhan', L.Lytvynova, S.Dorohykh; Derzhavna naukova ustanova «Instytut informatsiyi, bezpeky i prava NAPrN Ukrayiny»; Natsional'na biblioteka Ukrayiny im. V.I.Vernads'koho. K., 2023. №9 (veresen'). 351s. [in Ukrainian].

6. Alekseyeva O.A. (2023). Pravove zabezpechennya kiberbezpeky ob'ektiv krytychnoyi infrastruktury [Legal provision of cyber security of critical infrastructure facilities]. // *INFORMATSIYA I PRAVO*. № 4(47). S. 168-176. DOI: [https://doi.org/10.37750/2616-6798.2023.4\(47\).291633](https://doi.org/10.37750/2616-6798.2023.4(47).291633) [in Ukrainian].

7. Khto i yak mozhe vykorystovuvaty personal'ni dani? [Who and how can use personal data?]. Retrieved from <https://lexinform.com.ua/dumka-eksperta/hto-i-yak-mozhe-vykorystovuvaty-personalni-dani/> [in Ukrainian].

8. Yak zakhystyty sotsial'ni merezhi vid zlomu. [How to protect social networks from hacking]. Retrieved from <https://outsourcing.team.ua/blog/smm-blog/yak-zahistiti-sotsialni-merezhivid-zlomu/> [in Ukrainian].

9. Myronyuk O. (2023) Dezinformatsiya: yak rozpoznavaty ta borotysya. Yurydychnyy fakul'tet Chernivets'koho natsional'noho universytetu im. YU. Fed'kovycha. [Disinformation: how to recognize and combat it. Faculty of Law of the Chernivtsi National University named after Yu. Fedkovych]. Retrieved from <https://law.chnu.edu.ua/dezinformatsiia-yak-rozpiznaty-ta-borotysia/> [in Ukrainian].

10. Fazzini K. Kiberzlochynnist. [Cybercrime]. Retrieved from <https://gijn.org/ua/resursua/kiberzlochinnist/> [in Ukrainian].

11. Apetyk A., Kupchyns'ka I. (2022). Yak zakhystyty sebe onlayn? Porady vid ekspertky z tsyfrovoyi bezpeky. [How to protect yourself online? Tips from a digital security expert]. Retrieved from <https://www.undp.org/uk/ukraine/blog/yak-zakhystyty-sebe-onlayn-porady-vid-ekspertky-ztsyfrovoyi-bezpeky> [in Ukrainian].

12. Mazepa S. (2024). Zabezpechennya informatsiynoyi bezpeky v Ukrayini: perspektyvy administratyvno-pravovoho rehulyuvannya. [Ensuring information security in Ukraine: prospects for administrative and legal regulation]. // *Aktual'ni problemy pravoznavstva*. 1 (37). S. 92-97 [in Ukrainian].

13. Hlobenko S. (2023). Informatsiynyy prostir derzhavy ta problemy zabezpechennya yoho zakhystu v Ukrayini. [Information space of the state and problems of ensuring its protection in Ukraine]. // *Naukovyy visnyk: Derzhavne upravlinnya*. № 1(13). S. 195-210 [in Ukrainian].

14. Shevchuk M.O. (2023). Do pytannya henezy ponyattya informatsiynoyi bezpeky yak skladovoyi natsional'noyi bezpeky. [To the question of the genesis of the concept of information security as a component of national security]. // *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho Natsional'noho Universytetu*. 2023. Seriya PRAVO. Vyp.78: chastyna 2. S. 134-139 [in Ukrainian].

УДК 349.6:331.5:351.78

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-130-143](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-130-143)

Дуліна Оксана Василівна кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління та регіоналістики, Інститут публічної служби та управління, Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса, <https://orcid.org/0000-0002-1009-558X>

Попов Микола Петрович кандидат наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та регіоналістики, Інститут публічної служби та управління, Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса, <https://orcid.org/0000-0003-0204-1810>

Ровинська Катерина Ігорівна кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри державознавства, права та європейської інтеграції, Навчально-науковий інститут публічної служби та управління, Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса, <https://orcid.org/0000-0002-1334-3112>

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ГЕНДЕРНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНФРАСТРУКТУРНОЇ БЕЗПЕКИ

Анотація. Забезпечення гендерної рівності є одним із ключових складників сталого розвитку та демократизації суспільства. У контексті інтеграції України до європейської спільноти актуальним стає питання розроблення та впровадження ефективної гендерної політики в різних сферах, зокрема в забезпеченні інфраструктурної безпеки. Аналіз чинного законодавства свідчить про недостатню деталізацію механізмів реалізації гендерної політики, особливо у сфері критичної інфраструктури, що створює перепони для досягнення рівних можливостей для жінок і чоловіків у професійній діяльності.

Метою дослідження є виявлення прогалин у нормативно-правовій базі України щодо інтеграції гендерної політики у сферу забезпечення інфраструктурної безпеки та розроблення рекомендацій для їх усунення на основі міжнародних стандартів і кращих практик.

Дослідження проведено з використанням методів аналізу та синтезу нормативно-правових актів, порівняння національного законодавства з міжнародними стандартами, а також критичного аналізу практики реалізації гендерної політики в Україні.

У статті визначено сильні та слабкі сторони чинних нормативно-правових актів, які регулюють питання гендерної рівності та інфраструктурної



безпеки. Виявлено прогалини в законодавстві, зокрема відсутність чітких механізмів забезпечення рівних можливостей у професійній діяльності та недостатню координацію між центральними та місцевими органами влади. Запропоновано рекомендації щодо вдосконалення нормативної бази, спрямовані на інтеграцію гендерного підходу в забезпечення інфраструктурної безпеки.

Результати дослідження підкреслюють необхідність посилення уваги до гендерної рівності у сфері інфраструктурної безпеки через розроблення спеціалізованих положень у законах та впровадження ефективних механізмів реалізації гендерної політики. Це сприятиме не лише соціальній справедливості, а й підвищенню ефективності функціонування критичної інфраструктури. Перспективи подальших досліджень включають деталізацію практичних механізмів інтеграції гендерного підходу в нормативно-правову базу та аналіз їх впливу на функціонування інфраструктурної безпеки.

Ключові слова: гендерна політика, інфраструктурна безпека, правове регулювання гендерних аспектів інфраструктурної безпеки.

Dulina Oksana PhD in Law, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Public Administration and Regionalism, Institute of Public Service and Administration, Odesa Polytechnic National University, Odesa, <https://orcid.org/0000-0002-1009-558X>

Popov Mykola PhD in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Public Administration and Regionalism, Institute of Public Service and Administration, Odessa Polytechnic National University, Odesa, <https://orcid.org/0000-0003-0204-1810>

Rovynska Kateryna PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department of State Studies, Law and European Integration, Institute of Public Service and Administration, Odesa Polytechnic National University, Odesa, <https://orcid.org/0000-0002-1334-3112>

LEGAL AND REGULATORY FRAMEWORK FOR GENDER POLICY IN THE FIELD OF INFRASTRUCTURE SECURITY

Abstract. Ensuring gender equality is one of the key components of sustainable development and democratisation of society. In the context of Ukraine's integration into the European community, the issue of developing and implementing an effective gender policy in various areas, including infrastructure security, is becoming increasingly important. The analysis of the current legislation shows insufficient detail of the mechanisms for implementing gender policy, especially in the field of critical infrastructure, which creates obstacles to achieving equal opportunities for women and men in professional activities.

The purpose of the study is to identify gaps in Ukraine's legal framework for integrating gender policy into infrastructure security and to develop recommendations for their elimination based on international standards and best practices.

The study was conducted using the methods of analysis and synthesis of legal acts, comparison of national legislation with international standards, and critical analysis of the practice of implementing gender policy in Ukraine.

The article identifies the strengths and weaknesses of the current legal acts regulating gender equality and infrastructure security. Gaps in the legislation are identified, in particular, the lack of clear mechanisms for ensuring equal opportunities in professional activities and insufficient coordination between central and local authorities. Recommendations for improving the regulatory framework aimed at integrating a gender approach into infrastructure security are proposed.

The results of the study emphasise the need to increase attention to gender equality in the field of infrastructure security through the development of specialised provisions in laws and the introduction of effective mechanisms for implementing gender policy. This will contribute not only to social justice, but also to improving the efficiency of critical infrastructure. Prospects for further research include detailing practical mechanisms for integrating a gender approach into the legal framework and analysing their impact on the functioning of infrastructure security.

Keywords: gender policy, infrastructure security, legal regulation of gender aspects of infrastructure security.

Постановка проблеми. Збереження інфраструктурної безпеки є ключовим складником загальної системи національної безпеки, яка покликана гарантувати стабільне функціонування критично важливих об'єктів та їх захист від внутрішніх і зовнішніх загроз. Водночас питання інтеграції гендерної політики в цю сферу набувають дедалі більшого значення, зважаючи на необхідність надання рівних можливостей для всіх громадян, незалежно від їх статі. Гендерний підхід дозволяє врахувати різноманітні потреби, досвід і погляди, що сприяє підвищенню ефективності процесів планування, реалізації та контролю заходів у сфері інфраструктурної безпеки.

Проте нормативно-правове регулювання в цій сфері залишається недостатньо розробленим. Натепер спостерігається низка проблем, пов'язаних із неповною інтеграцією гендерних аспектів у відповідні законодавчі акти, відсутністю механізмів їх реалізації та слабким просуванням міжнародних стандартів і зобов'язань. Також слід відзначити низький рівень інституційної підтримки гендерної рівності в органах, які забезпечують інфраструктурну безпеку, а також недостатню обізнаність суспільства та відповідальних осіб щодо значущості цього підходу.

Відсутність системного підходу до впровадження гендерної політики у сфері інфраструктурної безпеки створює ризики для ефективності державних заходів у цій галузі, а також може призводити до дискримінації та ігнорування



потреб окремих груп населення. Це потребує детального аналізу чинних нормативно-правових актів, виявлення прогалин в їх регулюванні та розроблення рекомендацій для вдосконалення правової бази. Таким чином, актуальність теми зумовлена необхідністю забезпечення системного і комплексного підходу до інтеграції гендерної політики у сферу інфраструктурної безпеки з урахуванням сучасних викликів і міжнародного досвіду.

В умовах глобалізації та зростання ризиків для критичної інфраструктури актуалізується необхідність забезпечення рівного доступу жінок і чоловіків до участі в процесах ухвалення рішень. Відсутність ефективного нормативно-правового регулювання гендерної політики в цій сфері може призвести до дисбалансів у соціальній і безпековій сферах. Основна проблема полягає в адаптації наявних правових механізмів до викликів сучасності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Гендерна політика у сфері забезпечення інфраструктурної безпеки є порівняно новим, але важливим напрямом досліджень, який отримує дедалі більше уваги науковців та практиків. У науковій літературі обговорюється важливість гендерної інтеграції для підвищення ефективності систем національної безпеки, зокрема через залучення різноманітних точок зору, досвіду та підходів до розв'язання проблем.

Міжнародні дослідження акцентують увагу на необхідності врахування гендерних аспектів у плануванні, реалізації та оцінюванні програм інфраструктурної безпеки. Зокрема, в роботі Г. Калабрезе (G. Calabrese), Р. Бьянко (R. Bianco) [1] наголошується, що впровадження гендерного підходу сприяє більш інклюзивній та ефективній реалізації заходів безпеки. Водночас дослідники Б. Шарма (B. Sharma), А. Гурунг (A. Gurung) [2] звертають увагу на те, що більшість держав зіштовхується з проблемами формалізації таких підходів у національних нормативно-правових актах.

В Україні цю тему поки що недостатньо вивчено. Дослідження О. Пархоменко-Куцевіл [3], В. Цицюра [4], С. Козловської [5], присвячені гендерній політиці, зосереджені на питаннях рівності у сфері зайнятості, політики та освіти. Водночас нормативно-правові аспекти інтеграції гендерної політики у сферу інфраструктурної безпеки залишаються малодослідженими, що створює значну прогалину в знаннях.

Крім того, в попередніх роботах часто представлено тільки теоретичний аналіз і не запропоновано практичних рекомендацій щодо вдосконалення нормативно-правової бази. У цьому контексті важливою є потреба у вивченні чинних нормативних актів, їх узгодженості з міжнародними стандартами та визначенні механізмів реалізації гендерної політики в органах, відповідальних за інфраструктурну безпеку.

Таким чином, актуальність цього дослідження полягає в заповненні зазначених прогалин шляхом детального аналізу нормативно-правового регулювання гендерної політики у сфері інфраструктурної безпеки в Україні.

У статті запропоновано системний підхід до вивчення проблеми, який враховує як міжнародний досвід, так і специфічні національні умови, що дозволить сформулювати конкретні рекомендації для покращення законодавства з метою інтеграції гендерної політики у сферу інфраструктурної безпеки.

Метою статті є аналіз нормативно-правового регулювання гендерної політики у сфері забезпечення інфраструктурної безпеки, виявлення ключових проблем і прогалин у цій сфері, а також розроблення рекомендацій щодо вдосконалення законодавчої бази та впровадження ефективних механізмів гендерної інтеграції в Україні.

Відповідно до поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

- дослідити чинні нормативно-правові акти України, які регулюють питання гендерної рівності та інфраструктурної безпеки, для виявлення їхніх сильних і слабких сторін;
- визначити основні прогалини в законодавчому регулюванні, які заважають інтеграції гендерної політики в систему забезпечення інфраструктурної безпеки;
- розробити рекомендації для вдосконалення нормативно-правової бази України з метою інтеграції гендерної політики у сферу інфраструктурної безпеки, враховуючи міжнародні стандарти та найкращі практики.

Виклад основного матеріалу. Гендерна політика охоплює комплекс заходів, спрямованих на створення умов для рівності між жінками та чоловіками в усіх аспектах суспільного життя [6, с. 36]. Вона передбачає не лише правове закріплення рівних прав і можливостей, але й активну реалізацію практичних механізмів, які дозволяють забезпечити справедливість у доступі до ресурсів, послуг та участі в прийнятті рішень.

У контексті інфраструктурної безпеки гендерна політика має особливе значення. Вона передбачає рівноправну участь жінок і чоловіків на всіх етапах – від аналізу ризиків і розроблення безпекових стратегій до їх впровадження, моніторингу та оцінювання ефективності. Залучення різноманітних поглядів та досвіду сприяє створенню інклюзивних рішень, які забезпечують потреби всіх соціальних груп. Наприклад, проєктування безпечного міського простору повинно враховувати, що жінки часто зіштовхуються з іншими ризиками, ніж чоловіки, зокрема в питаннях особистої безпеки. Інфраструктура громадського транспорту, системи освітлення, доступність об'єктів і послуг мають відповідати принципам гендерної рівності. Крім того, гендерна політика у сфері інфраструктурної безпеки включає боротьбу з дискримінацією та створення умов для рівного доступу до професій у сфері інфраструктурного управління. Це дозволяє не лише забезпечити справедливість, але й підвищити ефективність рішень, які враховують інтереси всіх членів суспільства.

Натепер ідея гендерної рівності є невіддільною частиною концепції демократичної правової держави [7, с. 6]. Її закріплення в законодавстві та створення механізмів для реального забезпечення й захисту прав є важливим

елементом сучасної правової системи. Гендерна рівність також впливає на соціальну інтеграцію та зниження конфліктів у суспільстві. Наприклад, залучення жінок до роботи у сферах ризик-менеджменту забезпечує більш різноманітний підхід до подолання кризових ситуацій. Урахування гендерних аспектів у плануванні та управлінні дозволяє задовольняти різні потреби населення, що особливо важливо в умовах надзвичайних ситуацій у сфері забезпечення інфраструктурної безпеки.

Теоретичний аналіз доводить, що забезпечення гендерної рівності сприяє покращенню управління та підвищенню стійкості критичної інфраструктури. Л. В. Перевалова стверджує, що механізм реалізації принципу гендерної рівності є частиною загального механізму забезпечення прав і свобод людини [8, с. 137]. Це складна, структурована та динамічна система, яка через нормативно-правові та інституційно-організаційні компоненти спрямовано забезпечує впровадження принципу гендерної рівності у всі сфери суспільного життя. І. П. Андрусак зазначає, що виникнення терміна «гендер» дозволило чіткіше визначити соціальний вимір розподілу ролей у суспільстві, не акцентуючи увагу на природних відмінностях між людьми різної статі [9].

Щороку Світовий економічний форум (World Economic Forum) публікує дослідження індексу гендерного розриву (The Global Gender Gap Index) [10]. Цей показник демонструє відмінності в можливостях, які мають жінки та чоловіки в ключових сферах життя. Динаміку рейтингу України за Індексом глобального гендерного розриву з 2006 по 2022 рік відображено на рисунку 1.

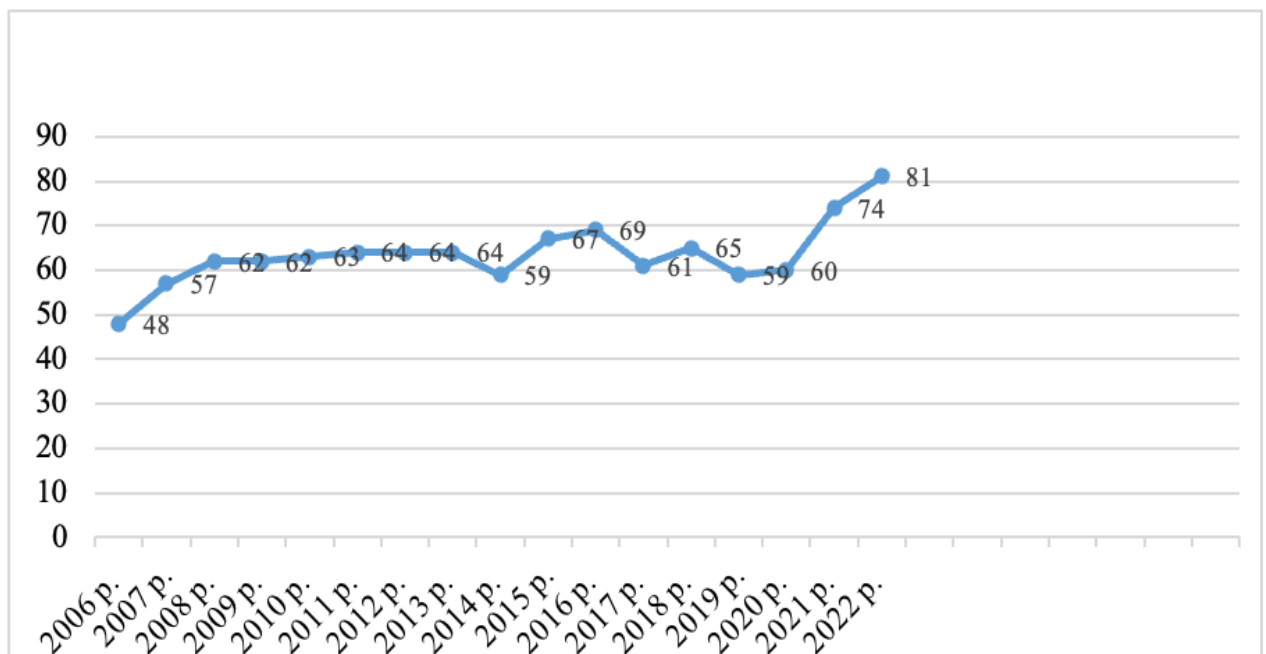


Рис. 1 Динаміка рейтингу України за Індексом глобального гендерного розриву, 2006–2022 рр.

Джерело: складено авторами на основі [10]

Найвищий результат у сфері гендерної рівності Україна показала у 2006 році, посівши 48-ме місце у світовому рейтингу. Особливо успішним був показник «здоров'я і тривалість життя», де країна наблизилася до максимального значення 1,0, що свідчить про повну гендерну рівність у цій сфері. Однак у наступні роки позиції України почали погіршуватися. Зокрема, між 2014 роком (56-те місце) та 2015 роком (67-ме місце) відбулося суттєве зниження. У 2016 році Україна опустилася ще далі, зайнявши 69-те місце серед 142 країн, що свідчить про подальше погіршення ситуації порівняно з 2014 роком. У 2017 році Україна змогла дещо покращити свої позиції, піднявшись на 61-ше місце в рейтингу гендерної рівності, за версією The Global Gender Gap Report 2017. Але у 2022 році відбулось падіння до 81-го місця у списку. Ці дані свідчать про значні виклики й завдання для українського суспільства в питанні гендерної рівності. Хоча досягнення стабільного прогресу потребує зусиль, Україна має потенціал для покращення ситуації у сфері гендерної рівності.

Головний висновок звіту за 2022 рік полягає в тому, що для повного подолання глобального гендерного розриву у світі знадобиться ще 132 роки. Незважаючи на те, що жодна країна світу поки що не досягла повного гендерного паритету, 10 провідних економік змогли скоротити гендерний розрив на понад 80%. Лідером за показниками Індексу глобального гендерного розриву залишається Ісландія, яка усунула 90,8% гендерного розриву та 13-й рік поспіль очолює світовий рейтинг щодо гендерного паритету. Ці дані демонструють, що, хоча досягнення повної рівності вимагає тривалих зусиль, поступовий прогрес є можливим. Держави північної Європи, зокрема Ісландія, Норвегія, Фінляндія та Швеція, показують, як можна зменшити нерівності та досягти вищого рівня гендерної справедливості, слугуючи прикладом для інших країн, зокрема й для України.

Україна, обравши курс на розбудову європейських демократичних інститутів, акцентує увагу на закріпленні принципів гендерної рівності. Це вимагає недопущення гендерної дискримінації, забезпечення рівної участі жінок і чоловіків у прийнятті важливих суспільних рішень, створення умов для поєднання професійних і сімейних обов'язків, а також запобігання гендерному насильству. Такі зобов'язання інтегруються як у національні, так і в міжнародні нормативно-правові акти, ратифіковані Україною.

Державна гендерна політика в Україні ґрунтується на двох рівнях: міжнародному та національному [6, с. 36]. До нормативно-правових документів міжнародного рівня належить Загальна декларація прав людини, яка закріплює рівність прав чоловіків і жінок, а також Конвенція ООН «Про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок» (1979 р.), що встановлює заборону будь-яких форм дискримінації за ознакою статі. Цей документ проголошує, що спеціальні заходи, спрямовані на прискорення фактичної рівності, не є дискримінаційними. Особливий акцент зроблено на захисті материнства, що також не вважається дискримінацією.

Важливе місце в міжнародній правовій базі посідає Пекінська декларація та Платформа дій, схвалена Четвертою Всесвітньою конференцією зі становища жінок, яка визначила 12 стратегічних напрямів для досягнення гендерної рівності [6, с. 37]. Ці положення стали основою для розроблення правових норм, що нині визначають гендерну політику в Україні.

На національному рівні правове регулювання гендерної політики спрямоване на виконання міжнародних зобов'язань, узгодження законодавства з європейськими стандартами та забезпечення гендерної рівності в усіх сферах суспільного життя. Ключовим документом, що визначає основи державної гендерної політики, є Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» [11]. Його мета – досягнення рівноправного становища представників обох статей у всіх сферах суспільного життя. Закон передбачає правове забезпечення рівних прав і можливостей, ліквідацію дискримінації за ознакою статі та впровадження спеціальних тимчасових заходів, спрямованих на подолання дисбалансу між можливостями жінок і чоловіків у реалізації своїх прав, гарантованих Конституцією та законами України.

Крім зазначеного закону, державна гендерна політика базується також на низці інших законодавчих і нормативно-правових актів, які відображено в таблиці 1. Ці документи створюють комплексну правову основу для забезпечення рівності прав і можливостей жінок та чоловіків і регулюють різні аспекти суспільного життя – від трудових відносин і соціального захисту до освіти, охорони здоров'я та політичної участі.

Таблиця 1

Правове регулювання гендерної політики в Україні

Назва документу	Зміст документу
Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» від 08.09.2005 р. № 2866-IV [11]	Формує правові та організаційні основи для забезпечення рівності прав і можливостей чоловіків та жінок у різних сферах суспільного життя
Закон України «Про протидію торгівлі людьми» від 20.09.2011 р. № 3739-VI [12]	Визначає засади боротьби з торгівлею людьми, включаючи захист прав постраждалих та забезпечення координації дій органів влади в цій галузі
Закон України «Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні» від 06.09.2012 р. № 5207-VI [13]	Регулює відносини у сфері запобігання та протидії дискримінації, встановлює форми, види дискримінації, механізми її запобігання, а також відповідальність за порушення прав на рівність
Закон України «Про запобігання та протидію домашньому насильству» від 07.12.2021 р. № 2229-VIII [14]	Визначає правові та організаційні основи попередження домашнього насильства, захисту постраждалих осіб, а також заходи щодо реабілітації та соціальної адаптації осіб, які зазнали насильства

Назва документу	Зміст документу
Указ Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» від 30.09.2019 р. № 722/2019 [15]	Затверджує національні цілі сталого розвитку, що включають гендерну рівність, покращення доступу до освіти, охорони здоров'я, зниження нерівності в суспільстві, забезпечення економічного зростання й інші стратегічні напрями досягнення сталого розвитку України
Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження Національного плану дій з виконання резолюції Ради Безпеки ООН 1325 «Жінки, мир, безпека» на період до 2025 року» від 28.10.2020 р. № 1544-р. [16]	Визначає стратегічні заходи для забезпечення участі жінок у прийнятті рішень у сфері миру і безпеки, захисту постраждалих від конфліктів та забезпечення гендерної рівності у відповідних секторах
Постанова Кабінету Міністрів України «Питання проведення гендерно-правової експертизи» від 28.11.2018 р. № 997 [17]	Визначає процедуру проведення гендерно-правової експертизи нормативно-правових актів для виявлення положень, які можуть сприяти гендерній дискримінації або нерівності, та розроблення рекомендацій щодо їх усунення
Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження плану заходів з реалізації зобов'язань Уряду України, взятих в рамках міжнародної ініціативи “Партнерство Біарріц” з утвердження гендерної рівності» від 16.12.2020 № 1578-р [18]	Україна, як учасниця «Партнерства Біарріц», відповідно до розпорядження КМУ взяла на себе зобов'язання в п'яти сферах, зокрема щодо розвитку інклюзивного та гендерно чутливого публічного простору, дружнього до сімей з дітьми та маломобільних груп населення (люди з особливими потребами повинні мати рівний доступ до інфраструктури)
Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Державної стратегії забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2030 року та затвердження операційного плану з її реалізації на 2022-2024 роки» від 12.08.2022 № 752-р [19]	Зумовлено необхідністю забезпечення реалізації єдиної державної політики, спрямованої на досягнення рівних прав та рівних можливостей жінок і чоловіків у всіх сферах життєдіяльності суспільства, вдосконалення механізмів її реалізації [19]. Зокрема, щодо розроблення інструментарію, який надає змогу виявляти потреби та бар'єри для різних груп жінок і чоловіків під час користування інфраструктурою

Джерело: складено авторами

Ці нормативно-правові акти не лише закріплюють принципи гендерної рівності, але й визначають механізми їх практичної реалізації. Завдяки цьому державна політика спрямовується на забезпечення паритету в правах та можливостях, сприяючи подоланню стереотипів, усуненню гендерної дискримінації та формуванню справедливого, інклюзивного суспільства.

Аналіз чинного законодавства України у сфері забезпечення гендерної рівності виявляє суттєві прогалини, зокрема в деталізації механізмів реалізації



гендерної політики. Однією з ключових проблем є відсутність конкретних положень, що регламентують забезпечення рівних прав і можливостей жінок та чоловіків у професійній діяльності в законах, які стосуються критичної інфраструктури. Незважаючи на те, що національне законодавство проголошує принципи рівності, його імплементація часто залишається декларативною.

Проблема полягає в недостатньому нормативному регулюванні, що дозволяє залишати багато аспектів на розсуд місцевих органів влади або окремих відомств. Це створює нерівномірність у застосуванні гендерного підходу в різних регіонах та галузях, зокрема у сфері інфраструктурної безпеки, важливість якої зростає в умовах підвищених ризиків, пов'язаних із кризовими ситуаціями, де гендерна рівність може сприяти підвищенню ефективності рішень і забезпеченню стійкості систем.

Для подолання цих прогалин необхідно розробити чіткі механізми впровадження гендерного підходу у сферу інфраструктурної безпеки. По-перше, важливо внести зміни до нормативно-правових актів, які регулюють діяльність критичної інфраструктури, зокрема доповнити їх положеннями, що забезпечують рівний доступ жінок і чоловіків до професійних можливостей, керівних посад і участі в ухваленні стратегічних рішень. По-друге, слід розробити національні стандарти гендерної політики для інфраструктурної галузі, які міститимуть чіткі індикатори та критерії оцінювання ефективності її реалізації.

По-третє, необхідно посилити контроль за дотриманням гендерної рівності на місцевому рівні, розробивши механізми моніторингу і звітності. Це можуть бути регулярні гендерні аудити в органах місцевого самоврядування, установах та організаціях, що відповідають за інфраструктуру.

По-четверте, потрібно забезпечити навчання посадових осіб і керівників підприємств щодо питань гендерної політики, щоб сформувати в них розуміння важливості врахування гендерних аспектів в їхній роботі.

Крім того, варто створити міжвідомчі робочі групи з питань гендерної рівності в критичній інфраструктурі, які сприятимуть координації дій між різними галузями. Це дозволить уникнути дублювання зусиль і забезпечити комплексний підхід до розв'язання проблеми. Запровадження цих заходів сприятиме інтеграції гендерного підходу у сферу інфраструктурної безпеки, що дозволить організувати більш справедливий й ефективний систему управління та підвищити стійкість критичної інфраструктури в умовах сучасних викликів.

Висновки. Дослідження чинної нормативно-правової бази показало, що українське законодавство містить низку прогресивних положень щодо забезпечення гендерної рівності. Проте в контексті інфраструктурної безпеки ці положення недостатньо деталізовані, що ускладнює їх практичну реалізацію. Особливо це стосується законів, які регулюють функціонування

критичної інфраструктури, де відсутні чіткі механізми забезпечення рівних прав і можливостей для чоловіків і жінок у професійній діяльності.

Виявлення прогалин у законодавстві дозволило встановити, що значна частина важливих аспектів інтеграції гендерної політики залишається на розсуд місцевих органів влади або окремих відомств. Це створює нерівність у підходах до реалізації гендерної рівності, а також призводить до відсутності системного підходу до цього питання на національному рівні. Крім того, в багатьох нормативно-правових актах відсутні чіткі положення, які би сприяли поєднанню професійних і сімейних обов'язків для працівників обох статей.

Розроблення рекомендацій для вдосконалення нормативно-правової бази передбачає інтеграцію міжнародних стандартів і найкращих практик. Основні рекомендації включають: внесення змін до законодавства про критичну інфраструктуру з метою закріплення механізмів забезпечення гендерної рівності в цій сфері; розроблення державної програми з інтеграції гендерного підходу в систему інфраструктурної безпеки; запровадження обов'язкових гендерних експертиз для нормативно-правових актів, що регулюють функціонування критичної інфраструктури; посилення контролю за виконанням гендерноорієнтованих положень у національному законодавстві через чіткі механізми моніторингу та звітності.

Отримані результати підтверджують необхідність системного підходу до інтеграції гендерної політики у сферу інфраструктурної безпеки України. Запропоновані рекомендації сприятимуть формуванню більш інклюзивного та ефективного законодавчого середовища, що відповідатиме міжнародним стандартам і забезпечить рівні можливості для всіх громадян.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на детальне вивчення практичних аспектів упровадження гендерноорієнтованих підходів у сфері інфраструктурної безпеки, включаючи аналіз ефективності запроваджених змін у законодавстві. Також перспективним є дослідження міжнародного досвіду з метою адаптації найкращих практик до українського контексту.

Література:

1. Calabrese G., Bianco R., Anjomrouz E. Gender diversity in the workplaces: Regulatory framework, public policies, and a possible future scenario. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*. 2023. Vol. 7. № 3. P. 27-41. DOI: 10.22495/cgobrv7i3p3.
2. Sharma B., Gurung A., Pradhan P., Darjee D., Kotla N.K. Navigating the Regulatory Landscape: Key Trends Shaping Today's Regulatory Affairs Environment. *International Journal of Drug Regulatory Affairs*. 2023. Vol. 11 № 4. P. 87-92. DOI: 10.22270/ijdra.v11i4.639.
3. Пархоменко-Кучевіл О. Нормативно-правове забезпечення формування державної гендерної політики в Україні. *Науковий вісник: Державне управління*. 2021. № 3(9). С. 102 -119. DOI: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-3\(9\)-102-119](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-3(9)-102-119).
4. Цицюра В.І. Правове регулювання гендерної рівності в Україні. *Юридичний вісник*. 2023. № 4 (69). С. 55-62. DOI: 10.18372/2307-9061.69.18315.
5. Козловська С.Г. Гендерне рівноправ'я у трудових відносинах як складник переходу українського суспільства до постіндустріального. *Реалізація гендерної політики в умовах суспільних трансформацій: матеріали доповідей учасників Науково-практичної конференції, Черкаси, 27 квітня 2023 р. Черкаси: Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова, 2023. С. 137-140. URL: <http://surl.li/xomsfh> (дата звернення: 28.12.2024).*



6. Грень Л.М. Сучасний стан забезпечення гендерної рівності в Україні: нормативно-правовий аспект. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. 2021. № 1. С. 35-47. DOI: 10.20998/2227-6890.2021.1.06.

7. Біла-Тюріна Ю.З. Особливості адміністративно-правового забезпечення гендерної політики в Україні в контексті євроінтеграційних пріоритетів. *Публічне управління та митне адміністрування. Спецвипуск*. 2022. С. 5-9. DOI: <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2022-spec.1>.

8. Перевалова Л. В. Правові засади регулювання державної гендерної політики в Україні. *Право та інноваційне суспільство*. 2021. № 1 (16). С. 136-143. DOI: 10.37772/2309-9275-2021-1(16)-19.

9. Андрусак І. П. Правові механізми забезпечення гендерної рівності в Україні. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2014. № 807. С. 197-201. URL: <https://ena.lpnu.ua/handle/ntb/26825> (дата звернення: 28.12.2024).

10. Global Gender Gap Report 2023. World Economic Forum. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2023.pdf (дата звернення: 28.12.2024).

11. Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків: Закон України від 08.09.2005 р. № 2866-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15#Text> (дата звернення: 26.12.2024).

12. Про протидію торгівлі людьми : Закон України від 20.09.2011 р. № 3739-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3739-17#Text> (дата звернення: 26.12.2024).

13. Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні: Закон України від 06.09.2012 р. № 5207-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5207-17#Text> (дата звернення : 26.12.2024).

14. Про запобігання та протидію домашньому насильству : Закон України від 07.12.2021 р. № 2229-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2229-19#Text> (дата звернення: 26.12.2024).

15. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30.09.2019 р. № 722/2019. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825> (дата звернення: 26.12.2024).

16. Про затвердження Національного плану дій з виконання резолюції Ради Безпеки ООН 1325 «Жінки, мир, безпека» на період до 2025 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28.10.2020 р. № 1544-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1544-2020-%D1%80#Text> (дата звернення: 26.12.2024).

17. Питання проведення гендерно-правової експертизи : постанова Кабінету Міністрів України від 28.11.2018 р. № 997. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/997-2018-%D0%BF#Text> (дата звернення: 26.12.2024).

18. Про затвердження плану заходів з реалізації зобов'язань Уряду України, взятих в рамках міжнародної ініціативи «Партнерство Біарріц» з утвердження гендерної рівності: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.12.2020 № 1578-р. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/KR201578?an=1> (дата звернення: 26.12.2024).

19. Про схвалення Стратегії впровадження гендерної рівності у сфері освіти до 2030 року та затвердження операційного плану заходів на 2022-2024 роки з її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 12.08.2022 № 752-р. URL: https://zakononline.com.ua/documents/show/507849__697591 (дата звернення: 26.12.2024).

References:

1. Calabrese, G., Bianco, R., & Anjomrouz, E. (2023). Gender diversity in the workplaces: Regulatory framework, public policies, and a possible future scenario. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 7(3), 27–41. DOI: 10.22495/cgobrv7i3p3.

2. Sharma, B., Gurung, A., Pradhan, P., Darjee, D., & Kotla, N. K. (2023). Navigating the regulatory landscape: Key trends shaping today's regulatory affairs environment. *International Journal of Drug Regulatory Affairs*, 11(4), 87–92. DOI: 10.22270/ijdra.v11i4.639.
3. Parkhomenko-Kutsevil, O. (2021). Normatyvno-pravove zabezpechennya formuvannya derzhavnoyi hendernoyi polityky v Ukrayini [Regulatory framework for shaping state gender policy in Ukraine]. *Naukovyy Visnyk: Derzhavne Upravlinnya [Scientific Bulletin: Public Administration]*, 3(9), 102–119. DOI: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-3\(9\)-102-119](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-3(9)-102-119). [in Ukrainian].
4. Tsytsyura, V. I. (2023). Pravove rehulyuvannya hendernoyi rivnosti v Ukrayini [Legal regulation of gender equality in Ukraine]. *Yurydychnyy Visnyk [Legal Bulletin]*, 4(69), 55–62. DOI: 10.18372/2307-9061.69.18315. [in Ukrainian].
5. Kozlovskaya, S. H. (2023). Henderne rivnoprav'ya u trudovykh vidnosynakh yak skladnyk perekhodu ukrayins'koho suspil'stva do postindustrial'noho [Gender equality in labor relations as a component of Ukraine's transition to a post-industrial society]. In *Realizatsiya hendernoyi polityky v umovakh suspil'nykh transformatsiy: Materialy dopovidey uchashnykh naukovo-praktychno'yi konferentsiyi* [Implementation of gender policy in the context of social transformations: Proceedings of the Scientific and Practical Conference], April 27, 2023 (pp. 137–140). Cherkasy: Skhidnoievropeyskyi Universytet imeni Rauf Ablyazov. URL: <http://surl.li/xomsfh> (Accessed: 28.12.2024). [in Ukrainian].
6. Hren', L. M. (2021). Suchasnyy stan zabezpechennya hendernoyi rivnosti v Ukrayini: Normatyvno-pravovyy aspekt [Current state of ensuring gender equality in Ukraine: Regulatory and legal aspect]. *Visnyk Natsional'noho Tekhnichnoho Universytetu "KhPI." Seriya: Aktual'ni Problemy Rozvytku Ukrayins'koho Suspil'stva* [Bulletin of the National Technical University "KhPI." Series: Current Problems of Ukrainian Society Development], (1), 35–47. DOI: 10.20998/2227-6890.2021.1.06. [in Ukrainian].
7. Bila-Tyurina, Yu. Z. (2022). Osoblyvosti administratyvno-pravovoho zabezpechennya hendernoyi polityky v Ukrayini v konteksti yevrointehratsiynykh priorytetiv [Administrative and legal support for gender policy in Ukraine in the context of European integration priorities]. *Publichne Upravlinnya ta Mytne Administruvannya [Public Administration and Customs Administration]*, Special Issue, 5–9. DOI: <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2022-spec.1>. [in Ukrainian].
8. Perevalova, L. V. (2021). Pravovi zasady rehulyuvannya derzhavnoyi hendernoyi polityky v Ukrayini [Legal foundations for regulating state gender policy in Ukraine]. *Pravo ta Innovatsiine Suspilstvo [Law and Innovative Society]*, 1(16), 136–143. DOI: 10.37772/2309-9275-2021-1(16)-19. [in Ukrainian].
9. Andrusyak, I. P. (2014). Pravovi mekhanizmy zabezpechennya hendernoyi rivnosti v Ukrayini [Legal mechanisms for ensuring gender equality in Ukraine]. *Visnyk Natsional'noho Universytetu "L'vivs'ka Politekhnikha,"* 807, 197–201. URL: <https://ena.lpnu.ua/handle/ntb/26825> (Accessed: 28.12.2024). [in Ukrainian].
10. World Economic Forum. (2023). *Global Gender Gap Report 2023*. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2023.pdf (Accessed: 28.12.2024).
11. Verkhovna Rada of Ukraine. (2005). Pro zabezpechennya rivnykh prav ta mozhlyvostey zhynok i cholovikiv [On ensuring equal rights and opportunities for women and men], No. 2866-IV, adopted 08.09.2005. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15#Text> [in Ukrainian].
12. Verkhovna Rada of Ukraine. (2011). Pro protydiyu torhivli lyud'my [On combating human trafficking], No. 3739-VI, adopted 20.09.2011. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3739-17#Text> [in Ukrainian].
13. Verkhovna Rada of Ukraine. (2012). Pro zasady zapobihannya ta protydiyi dyskryminatsiyi v Ukrayini [On principles of prevention and combating discrimination in Ukraine], No. 5207-VI, adopted 06.09.2012. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5207-17#Text> [in Ukrainian].



14. Verkhovna Rada of Ukraine. (2021). Pro zapobihannya ta protydiyu domashn'omu nasy'l'stvu [On prevention and combating domestic violence], No. 2229-VIII, adopted 07.12.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2229-19#Text> [in Ukrainian].

15. President of Ukraine (2019). Pro Tsili staloho rozvytku Ukrayiny na period do 2030 roku [On Sustainable Development Goals of Ukraine until 2030] Decree of Ukraine, No. 722/2019, issued 30.09.2019. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825> [in Ukrainian].

16. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2020). Pro zatverdzhennya Natsional'noho planu diyi z vykonannya rezolyutsiyi Rady Bezpeky OON 1325 «Zhinky, myr, bezpeka» na period do 2025 roku [On approval of the National Action Plan for implementing UNSC Resolution 1325 "Women, Peace, Security" until 2025]. Decree No. 1544-r, issued 28.10.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1544-2020-%D1%80#Text> [in Ukrainian].

17. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2018). Pytannya provedennya henderno-pravovoyi ekspertyzy [Issues of conducting gender-legal expertise]. Decree No. 997, issued 28.11.2018. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/997-2018-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].

18. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2020). Pro zatverdzhennia planu zakhodiv z realizatsii zoboviazan Uriadu Ukrainy, vziatykh v ramkakh mizhnarodnoi initsiatyvy "Partnerstvo Biarritz" z utverdzhennia hendernoi rivnosti: Rozporiadzhennia vid 16.12.2020 № 1578-r [On the approval of the action plan for the implementation of the obligations of the Government of Ukraine within the framework of the international initiative "Biarritz Partnership" for gender equality: Order dated December 16, 2020 No. 1578-r]. Retrieved from <https://ips.ligazakon.net/document/KR201578?an=1> [in Ukrainian].

19. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2022). Pro skhvalennia Stratehii vprovadzhennia hendernoi rivnosti u sferi osvity do 2030 roku ta zatverdzhennia operatsiinoho planu zakhodiv na 2022–2024 roky z ii realizatsii: Rozporiadzhennia vid 12.08.2022 № 752-r [On the approval of the Strategy for implementing gender equality in education until 2030 and the adoption of the operational action plan for 2022–2024 for its implementation: Order dated August 12, 2022 No. 752-r]. Retrieved from https://zakononline.com.ua/documents/show/507849__697591 [in Ukrainian].

УДК 621.391

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-144-153](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-144-153)

Коваленко Ілля Григорович кандидат технічних наук, старший науковий співробітник Наукового центру зв'язку та інформатизації, Військовий інститут телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут, м. Київ, тел.: (067) 501-09-13, <https://orcid.org/0000-0002-6827-5196>

Зінченко Михайло Олександрович начальник науково-дослідного управління Наукового центру зв'язку та інформатизації, Військовий інститут телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут, м. Київ, тел.: (050) 938-21-23, <https://orcid.org/0000-0002-1428-8231>

Яковчук Олександр Вікторович начальник науково-дослідного відділу – заступник начальника науково-дослідного управління Наукового центру зв'язку та інформатизації, Військовий інститут телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут, м. Київ, тел.: (067) 407-06-85, <https://orcid.org/0000-0001-7848-7806>

Краснобокий Андрій Васильович старший науковий співробітник Наукового центру зв'язку та інформатизації, Військовий інститут телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут, м. Київ, тел.: (066) 222-40-45, <https://orcid.org/0000-0002-4878-1585>

Дем'яненко Ганна Вадимівна старший науковий співробітник науково-дослідного відділу математичного моделювання і розвитку навчальних технологій науково-дослідного управління розвитку та застосування Військово-Морських Сил Науково-дослідного центру Збройних Сил України “Державний Океанаріум”, Інститут Військово-Морських Сил Національний університет “Одеська морська академія”, м. Одеса, тел.: (050) 045-87-70, <https://orcid.org/0000-0001-5408-1721>

Коротченко Людмила Анатоліївна провідний науковий співробітник науково-дослідної лабораторії (метрологічного забезпечення) Наукового центру зв'язку та інформатизації, Військовий інститут телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут, м. Київ, тел.: (093) 308-93-00, <https://orcid.org/0000-0002-3036-3334>

Лазута Роман Романович молодший науковий співробітник науково-організаційного відділу Науково-дослідного центру, Інститут спеціального зв'язку та захисту інформації Національного технічного університету України “Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського”, м. Київ, тел.: (096) 201-39-37, <https://orcid.org/0000-0003-3254-9690>



АНАЛІЗ ДОСВІДУ ТЕХНІЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ ТА ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ У КРАЇНАХ НАТО ДЛЯ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ТЕХНІЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ ТА РЕМОНТУ ТЕХНІКИ ЗВ'ЯЗКУ І ЗАСОБІВ АВТОМАТИЗАЦІЇ В ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ

Анотація. У статті досліджено аналіз досвіду технічного обслуговування та ремонту техніки зв'язку і засобів автоматизації, а також підготовки фахівців у країнах НАТО та США з метою вдосконалення відповідної системи в Збройних Силах України. У контексті інтеграції України до НАТО та необхідності підвищення боєздатності в умовах сучасних бойових дій, досліджено передові практики Альянсу, які можуть бути адаптовані до українських реалій.

У роботі розглянуто організацію технічного обслуговування та ремонту у країнах НАТО та США, з акцентом на автоматизацію процесів, використання технологій IoT і машинного навчання. Проаналізовано підходи до підготовки фахівців, включаючи використання симуляторів, модульних навчальних програм і міжнародних тренувальних центрів. Особливу увагу приділено стійкості систем зв'язку до радіоелектронної боротьби та кібератак, що є актуальним для Збройних Сил України в умовах гібридної війни.

На основі аналізу визначено ключові напрями вдосконалення системи технічного обслуговування та ремонту техніки зв'язку і засобів автоматизації в Збройних Сил України: впровадження завадозахищених технологій, оптимізація логістики, підвищення кваліфікації персоналу через тренажери та гармонізація з стандартами НАТО. Запропоновано конкретні рекомендації, такі як створення мобільних ремонтних груп, локалізація виробництва комплектуючих і участь у спільних навчаннях з країнами Альянсу. Перспективи подальших досліджень включають детальний аналіз економічної ефективності пропонованих змін і розробку адаптивних моделей технічного обслуговування та ремонту для польових умов.

Результати дослідження мають практичне значення для модернізації технічного обслуговування та ремонту у Збройних Сил України, сприяючи підвищенню надійності техніки зв'язку і засобів автоматизації та готовності до співпраці з НАТО.

Ключові слова: технічне обслуговування та ремонт, техніка зв'язку, засоби автоматизації, стандарти НАТО, Збройні Сили України, підготовка фахівців, технологія IoT, машинне навчання, симулятори.

Kovalenko Illia Hryhorovych Candidate of Technical Sciences, Senior Research Officer at the Research Department of the Scientific Center for Communication and Informatization, Kruty Heroes Military Institute of Telecommunications and Information Technology, Kyiv, tel. (067) 501-09-136, <https://orcid.org/0000-0002-6827-5196>

Zinchenko Mykhailo Oleksandrovych Head of the Scientific Research Department of the Scientific Center for Communication and Informatization, Kruty Heroes Military Institute of Telecommunications and Information Technology, Kyiv, tel.: (050) 938-21-23, <https://orcid.org/0000-0002-1428-8231>

Yakovchuk Oleksandr Viktorovych Head of the Research Department - Deputy Head of the Research Department of the Scientific Center for Communication and Informatization, Kruty Heroes Military Institute of Telecommunications and Information Technology, Kyiv, tel.: (067) 407-06-85, <https://orcid.org/0000-0001-7848-7806>

Krasnoboki Andrii Vasylovych Senior Research Officer at the Research Department of the Scientific Center for Communication and Informatization, Kruty Heroes Military Institute of Telecommunications and Information Technology, Kyiv, tel. (066) 222-40-45, <https://orcid.org/0000-0002-4878-1585>

Demianenko Hanna Vadymivna Senior Research Officer at the Research Department of Mathematical Modeling and Development of Educational Technologies of the Research Department of Development and Application of the Navy of the Research Center of the Armed Forces of Ukraine “State Oceanarium”, Institute of Naval Forces of the National University “Odesa Maritime Academy”, Odesa, tel.: (050) 045-87-70, <https://orcid.org/0000-0001-5408-1721>

Korotchenko Liudmyla Anatoliivna Leading Researcher at the Research Laboratory (metrological support) of the Scientific Center for Communications and Informatization, Kruty Heroes Military Institute of Telecommunications and Information Technology, Kyiv, tel.: (093) 308-93-00, <https://orcid.org/0000-0002-3036-3334>

Lazuta Roman Romanovych Research Assistant at the Scientific and Organizational Department of the Research Center, Institute of Special Communications and Information Protection of the National Technical University of Ukraine “Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”, Kyiv, tel.: (096) 201-39-37, <https://orcid.org/0000-0003-3254-9690>

ANALYSIS OF TECHNICAL MAINTENANCE AND PERSONNEL TRAINING EXPERIENCE IN NATO COUNTRIES FOR IMPROVING THE TMR SYSTEM OF COMMUNICATION EQUIPMENT AND AUTOMATION SYSTEMS IN THE ARMED FORCES OF UKRAINE

Annotation. The article analyzes the experience of maintenance and repair of communications and automation equipment, as well as training of specialists in



NATO and the United States, in order to improve the relevant system in the Armed Forces of Ukraine. In the context of Ukraine's integration into NATO and the need to increase combat capability in the context of modern warfare, the best practices of the Alliance that can be adapted to Ukrainian realities are studied.

The paper examines the organization of maintenance and repair in NATO countries and the United States, with an emphasis on process automation, the use of IoT and machine learning technologies. Approaches to training specialists are analyzed, including the use of simulators, modular training programs and international training centers. Particular attention is paid to the resilience of communication systems to electronic warfare and cyber-attacks, which is relevant for the Armed Forces of Ukraine in a hybrid war.

Based on the analysis, the key areas for improving the system of maintenance and repair of communications equipment and automation in the Armed Forces of Ukraine are identified: the introduction of jamming technologies, optimization of logistics, advanced training of personnel through simulators and harmonization with NATO standards. Specific recommendations are offered, such as the creation of mobile repair teams, localization of component production, and participation in joint exercises with NATO countries. Prospects for further research include a detailed analysis of the cost-effectiveness of the proposed changes and the development of adaptive models of maintenance and repair for field conditions.

The results of the study have practical implications for the modernization of maintenance and repair in the Armed Forces of Ukraine, contributing to the reliability of communications and automation equipment and readiness for cooperation with NATO.

Keywords: maintenance and repair, communication equipment, automation, NATO standards, the Armed Forces of Ukraine, training, IoT technology, machine learning, simulators.

Постановка проблеми. Досвід бойових дій в Україні, зокрема відсін широкомасштабної агресії російської федерації, підкреслив необхідність адаптації системи технічного обслуговування та ремонту техніки зв'язку і засобів автоматизації до сучасних умов. Технічне обслуговування та ремонт техніки зв'язку і засобів автоматизації у Збройних Силах України (ЗСУ) відіграє ключову роль у забезпеченні оперативності, надійності та боєздатності військ. Однак сучасні виклики, пов'язані з гібридною війною, швидким технологічним прогресом і необхідністю інтеграції зі стандартами НАТО, виявили низку проблем у функціонуванні цієї системи. Серед них – недостатня адаптація до умов бойових дій, обмеженість ресурсів, застарілі підходи до підготовки фахівців і технічного обслуговування, а також низький рівень автоматизації та використання передових технологій. Ці недоліки призводять до збільшення часу простою техніки, зниження її стійкості до зовнішніх загроз (зокрема радіоелектронної боротьби та кібератак) і ускладнень у взаємодії з партнерами по НАТО під час спільних операцій.

Країни НАТО, маючи багаторічний досвід організації ТОР і підготовки фахівців, демонструють високий рівень ефективності завдяки впровадженню стандартизованих процедур, сучасних технологій (IoT, машинне навчання, завадозахищені системи) та системного підходу до навчання персоналу. Аналіз цього досвіду може стати основою для вдосконалення системи ТОР ТЗА в ЗСУ, однак його адаптація до українських реалій ускладнена специфікою бойового контексту, обмеженими фінансовими ресурсами та необхідністю швидкого реагування на поточні загрози.

Таким чином, проблема полягає у відсутності комплексного підходу до аналізу та впровадження передового досвіду країн НАТО в систему ТОР ТЗА ЗСУ, що стримує підвищення її ефективності. Виникає потреба у визначенні ключових аспектів цього досвіду, які можуть бути адаптовані до умов України, а також у розробці конкретних рекомендацій щодо модернізації технічних процесів і підготовки фахівців з урахуванням національних особливостей і стратегічних цілей інтеграції з НАТО.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У роботах [2, 3–5] описано підходи НАТО до організації технічного обслуговування та ремонту техніки зв'язку і засобів автоматизації, зокрема трирівнева систему ремонту (військовий, польовий, базовий) і підготовку кадрів.

У [2] проаналізовано стратегії технічного обслуговування та ремонту у Військово-повітряних силах США, де переважає ремонт за технічним станом. У [5] висвітлено досвід використання цифрових засобів зв'язку та їх обслуговування. Вітчизняні дослідження [1] підкреслюють необхідність адаптації цих практик у ЗСУ, однак питання підготовки фахівців і залучення цивільних структур залишаються недостатньо розробленими.

Мета статті полягає в проведенні аналізу досвіду країн НАТО у сфері технічного обслуговування та ремонту техніки зв'язку і засобів автоматизації та підготовки фахівців, обґрунтуванні шляхів імплементації цих практик у ЗСУ для створення ефективної системи технічного обслуговування та ремонту.

Виклад основного матеріалу. Організація технічного обслуговування та ремонту (ТОР) техніки зв'язку і засобів автоматизації (ТЗА) у країнах НАТО базується на передових підходах, які враховують швидкий розвиток технологій і потребу в оперативному відновленні техніки в умовах бойових дій.

Під час проведення аналізу організації технічного та сервісного забезпечення ТЗА в країнах-членах НАТО виявлено, що планові види ремонту військових засобів зв'язку і автоматизації не проводяться. Це пов'язано, з одного боку, з тим, що засоби зв'язку і автоматизації будуються на сучасній елементній базі, яка дозволяє експлуатувати техніку без планових ремонтів до 5–10 років. З іншого боку, у зв'язку з інтенсивним розвитком інформаційно-телекомунікаційних технологій, за 5–10 років засоби зв'язку і автоматизації



морально застарівають, тактико-технічні вимоги не відповідають сучасним вимогам і їх подальша експлуатація недоцільна. Тому планові види ремонту не проводяться, застарілі засоби зв'язку і автоматизації списуються й на озброєння приймаються нові, перспективні зразки.

Фінансування збройних сил країн-членів НАТО дозволяє здійснювати таку політику переозброєння. У країнах-членах НАТО реалізація поточного (відновлювального) ремонту третього ступеню складності здійснюється завдяки впровадженню знеособленого трирівневого агрегатного методу ремонту із залученням цивільних підприємств та організацій. У сухопутних військах країн НАТО проводяться три види ремонту: 1-й рівень – військовий; 2-й рівень – польовий; 3-й рівень – базовий (капітальний).

Військовий рівень (ремонт виконується екіпажам безпосередньо на місці експлуатації з використанням запасних частин із підмінного фонду. Цей рівень дозволяє усунути дрібні несправності (наприклад, заміну антен чи блоків живлення) за 1–2 години без залучення спеціалізованих ремонтних груп).

Польовий рівень (ремонт здійснюється у стаціонарних або польових умовах за допомогою апаратних технічного забезпечення (АТЗ). Використовується агрегатний метод, коли несправні модулі замінюються на нові з підмінного фонду, а пошкоджені відправляються на базовий ремонт. Час відновлення зазвичай становить 4–8 годин, що критично важливо в умовах бойових операцій).

Базовий рівень (ремонт проводиться на цивільних підприємствах або спеціалізованих військових депо із застосуванням високоточного обладнання. Тут здійснюється відновлення типових елементів заміни (ТЕЗ), таких як плати чи мікросхеми, що потребує 1–3 днів залежно від складності).

Третій рівень ремонту здійснюється в регіональних сертифікованих сервісних центрах, які укомплектовані висококласним ремонтним персоналом, спеціальними засобами вимірювальної техніки і обладнанням та технологічними ремонтними лініями.

В деяких країнах НАТО другий рівень розділяється на два рівні: другий та третій. При цьому на третьому рівні проводиться діагностування пристрою за допомогою спеціальних вимірювально-діагностичних засобів, заміна несправних модулів здійснюється особовим складом військового ремонтного органу (екіпажу АТОР) з використанням агрегатного методу.

Операції, визначені на третьому рівні базовому (капітальному), проводяться відповідно на четвертому рівні в повному обсязі.

Ця система дозволяє країнам НАТО підтримувати високий рівень боєготовності ТЗА, мінімізуючи час простою техніки. Наприклад, у Військово-повітряних силах США [2] ремонт за технічним станом скоротив витрати на планове обслуговування на 20–25%, а час відновлення техніки зменшився на 30% порівняно з традиційними підходами. У ЗСУ, де досі переважають планові ремонти, подібний підхід може значно підвищити оперативність.

Для впровадження трирівневої системи в ЗСУ необхідно створити підмінний фонд блоків і ТЕЗ, що потребуватиме координації між військовими частинами та логістичними структурами.

Для впровадження трирівневої системи в ЗСУ необхідно створити підмінний фонд блоків і ТЕЗ, що потребуватиме координації між військовими частинами та логістичними структурами.

Схему організації технічного та сервісного забезпечення ТЗА в країнах НАТО представлено (рис. 1).



Рис. 1 Схему організації технічного та сервісного забезпечення ТЗА в країнах НАТО

Для впровадження трирівневої системи в ЗСУ необхідно створити підмінний фонд блоків і ТЕЗ, що потребуватиме координації між військовими частинами та логістичними структурами.

Наприклад, досвід бойових дій в Україні показав, що затримки з постачанням запасних частин для радіостанцій Harris призводили до простою зв'язку на 12-24 годин, що неприпустимо в умовах активних операцій. Залучення цивільних підприємств до базового ремонту, як це робиться в НАТО, може розв'язати цю проблему.

У країнах Альянсу, таких як Франція чи Польща, до 40% базового ремонту ТЗА виконують приватні компанії, що мають контракти з міністерствами оборони.

В Україні це може бути реалізовано через державні підприємства, такі як заводи "Укроборонпрому", або через партнерство з приватними фірмами, які вже мають досвід ремонту електроніки.



Ще одним важливим аспектом є підготовка фахівців-ремонтників, яка в НАТО вирізняється системністю та високим рівнем технологічного забезпечення.

У Великобританії, наприклад, щорічно випускають до 1200 інженерів для ремонтних служб, які проходять інтенсивне навчання на тренажерах, що імітують реальні бойові умови. Такі тренажери дозволяють відпрацьовувати заміну модулів, діагностику несправностей і навіть ремонт під час імітації обстрілів чи перебоїв із живленням.

У Німеччині три спеціалізовані школи готують фахівців за 114 програмами, які включають не лише базову підготовку, а й перепідготовку для роботи з новими зразками ТЗА, такими як цифрові системи зв'язку чи автоматизовані командні пункти. Ці заходи підвищили ефективність ремонту на 10–15%, а час підготовки одного фахівця скоротився з 12 до 8 місяців завдяки модульному підходу до навчання.

ЗСУ підготовку ремонтників наразі обмежують базовими курсами, які не враховують специфіку сучасних ТЗА, таких як системи Harris, Silvus чи Thales, що постачаються партнерами.

Наприклад, у 2022–2023 роках українські військові зіткнулися з проблемою недостатньої кількості фахівців, здатних обслуговувати цифрові радіостанції, що призводило до залучення іноземних інструкторів.

Для порівняння, у НАТО підготовка включає не лише технічні навички, а й уміння працювати з автоматизованими системами діагностики, що інтегровані з логістичними базами даних. Це дозволяє ремонтникам одразу визначати потребу в запасних частинах і замовляти їх через централізовані системи.

На основі цього досвіду для ЗСУ пропонується комплекс заходів:

перехід до ремонту за технічним станом (відмова від планових ремонтів на користь агрегатного методу дозволить скоротити час простою ТЗА;

Наприклад, заміна несправного блоку радіостанції на польовому рівні може тривати 4 години замість 2–3 днів за планового ремонту.

створення сервісних центрів (базовий ремонт на цивільних підприємствах може охоплювати до 30–40% потреб ЗСУ, як у НАТО);

Це потребуватиме укладення договорів із підприємствами, які мають відповідне обладнання, наприклад, із заводами в Харкові чи Львові.

модернізація підготовки фахівців (впровадження тренажерів і розробка 10–15 спеціалізованих програм для навчання ремонту ТЗА за стандартами НАТО);

Наприклад, курс із обслуговування систем Harris може тривати 3 місяці й охоплювати як теорію, так і практику.

Оснащення ремонтних підрозділів: забезпечення сучасною документацією (електронні мануали) та діагностичним обладнанням, таким як портативні тестери, які використовуються в НАТО для швидкої оцінки стану ТЗА.

Досвід бойових дій в Україні підтверджує ефективність такого підходу. Постачання радіозасобів Harris від США у 2022 році дозволило наростити систему зв'язку на тактичному рівні, але їхнє обслуговування ускладнене через брак підготовлених кадрів і застарілу систему ТОР. Адаптація до стандартів НАТО, зокрема через створення підмінного фонду та залучення цивільних структур, могла б скоротити час відновлення таких систем із 24 годин до 6-8 годин, що критично важливо для збереження зв'язку під час наступальних операцій.

Висновки. Аналіз досвіду технічного обслуговування та підготовки фахівців у країнах НАТО демонструє наявність передових підходів, які можуть бути адаптовані для вдосконалення системи ТОР ТЗА у ЗСУ. Країни НАТО, такі як США, Великобританія, Німеччина, Франція та Польща, застосовують системний підхід до ТОР, що базується на високому рівні автоматизації, стандартизації процедур і безперервному навчанні персоналу. Цей досвід є цінним для України, враховуючи її стратегічний курс на інтеграцію до Альянсу та необхідність підвищення боєздатності в умовах сучасних викликів.

Ключові аспекти, які варто запозичити, включають використання технологій прогнозного обслуговування (predictive maintenance) із застосуванням IoT і машинного навчання, що дозволяє завчасно виявляти несправності та оптимізувати ресурси. Стандартизація за угодами STANAG забезпечує сумісність техніки та процедур, що полегшує логістику й обмін досвідом із союзниками. Підготовка фахівців у країнах НАТО вирізняється застосуванням сучасних тренажерів, симуляторів і програм сертифікації, що гарантують високий рівень компетентності технічного персоналу, включно з умінням працювати в екстремальних умовах.

Для ЗСУ вдосконалення системи ТОР ТЗА на основі цього досвіду передбачає впровадження автоматизованих систем діагностики, створення мобільних ремонтних груп, гармонізацію процедур із НАТО та розвиток вітчизняних навчальних центрів із сучасною матеріально-технічною базою. Реалізація цих змін сприятиме підвищенню надійності техніки, скороченню часу її простою та ефективності управління військами, що є критично важливим для протистояння сучасним загрозам і зміцнення обороноздатності України.

Перспективи подальших досліджень. Перспективи подальших досліджень у цій галузі передбачають глибокий аналіз досвіду НАТО з метою його адаптації до реалій ЗСУ. Основний акцент слід зробити на гармонізації стандартів, трансфері технологій, підготовці кадрів, підвищенні стійкості до гібридних загроз та оптимізації логістики. Результати таких досліджень сприятимуть створенню ефективної, сучасної та сумісної з НАТО системи ТОР ТЗА, що підвищить боєздатність ЗСУ та їхню готовність до співпраці з Альянсом. Реалізація потребуватиме міждисциплінарного підходу та залучення міжнародних експертів.

**Література:**

1. Опенько П.В. Досвід застосування адаптивних стратегій технічного обслуговування і ремонту озброєння та військової техніки в державах-членах НАТО / П.В. Опенько, В.В. Поліщук, М.Ю. Миронюк // Державного науково-дослідного інституту випробувань і сертифікації озброєння та військової техніки. – 2021. – № 2(8). – С. 101-111.

2. Smith A.M. RCM: gateway to world class maintenance.: textbook / A.M. Smith, G.R. Hincheliffe. – Burlington USA: Hincheliffe. Elsevier Inc., 2004. – 340 p.

3. C-M(2005) 0108-AS1 NATO policy for systems life cycle management.

4. AAR-03:2015 Production, maintenance and management of NATO standardization documents.

5. Harris: цифрові засоби зв'язку тактичної ланки управління Збройних Сил України: навч. посібник / О. Лаврут, С. Давіденко, В. Опалинський Б. Бойчук, С. Олійник. – Львів : НАСВ, 2021, – С. 241

References:

1. Openko, P.V., Polishchuk, V.V., & Myroniuk, M.Yu. (2021). Dosvid zastosuvannya adaptivnykh stratehii tekhnichnoho obsluhovuvannya i remontu ozbroiennia ta viiskovoi tekhniki v derzhavakh-chlenakh NATO [Experience in applying adaptive strategies for maintenance and repair of weapons and military equipment in NATO member states]. *Derzhavnoho naukovo-doslidnoho instytutu vyprobuvan i sertyfikatsii ozbroiennia ta viiskovoi tekhniki – State Research Institute for Testing and Certification of Arms and Military Equipment*, № 2(8), 101-111 [in Ukrainian].

2. Smith, A.M., & Hincheliffe, G.R. (2004). *RCM: gateway to world class maintenance* [RCM: gateway to world class maintenance]. Burlington USA: Hincheliffe. Elsevier Inc. [in USA].

3. NATO. (2005). NATO Policy for Systems Life Cycle Management (S-M(2005)0108-AS1) [in USA].

4. NATO. (2015). Production, Maintenance, and Management of NATO Standardization Documents (AAR-03:2015) [in USA].

5. Lavrut, O., Davydenko, S., Opalynskyi, V., Boichuk, B., Oliynyk, S. *Harris: tsyfrovi zasoby zviazku taktychnoi lanky upravlinnia Zbroinykh Syl Ukrainy* [Harris: digital communication equipment for the tactical command and control of the Armed Forces of Ukraine]. Lviv: NASV [in Ukrainian].

УДК 338.24+340+ 351.751+351.86

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-154-164](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-154-164)

Кононова Дар'я Володимирівна доцент, кандидат філологічних наук, Національна академія Служби безпеки України, м. Київ, <https://orcid.org/0000-0003-3804-2356>

Кобус Олена Сергіївна кандидат фізико-математичних наук, завідувач кафедри, Національна академія Служби безпеки України, м. Київ, <https://orcid.org/0000-0003-3130-6515>

НАЦІОНАЛЬНА СТІЙКІСТЬ ТА ПОНЯТТЯ УКРАЇНСЬКА НАЦІЯ В КОНТЕКСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ СУЧАСНОЇ ВІЙНИ

Анотація. У вимірах гібридної війни, що розгорнулася проти України, концепція національної стійкості стає ключовим елементом забезпечення національної безпеки. Ця анотація прагне розкрити взаємозв'язок між національною стійкістю, ідентичністю української нації та стратегією національної безпеки в умовах сучасного конфлікту.

Національна стійкість визначається як здатність держави та суспільства зберігати функціональність, цілісність та здатність до адаптації перед внутрішніми та зовнішніми загрозами. Вона охоплює військову стійкість, економічну стійкість, інформаційну стійкість, соціальну стійкість, культурну стійкість.

Формування національної стійкості тісно пов'язане з консолідацією української нації, яка об'єднує громадян України, незалежно від їхнього етнічного походження, мови чи релігійних переконань. Ключовими чинниками консолідації є спільна історична пам'ять, спільні цінності, спільна мова та спільна культура.

В умовах війни Росія активно використовує інструменти гібридної війни, спрямовані на розкол українського суспільства та підрив національної стійкості. Тому надзвичайно важливо протидіяти російській пропаганді, зміцнювати інформаційну безпеку та розвивати критичне мислення серед громадян.

Забезпечення національної безпеки України вимагає комплексного підходу, який включає в себе зміцнення обороноздатності держави, розвиток економіки, захист інформаційного простору, зміцнення соціальної єдності, збереження культурної ідентичності.

Національна стійкість та консолідація української нації є ключовими факторами забезпечення національної безпеки України в умовах сучасної



війни. Лише об'єднавши зусилля, український народ зможе захистити свою незалежність, територіальну цілісність та суверенітет.

Ключові слова: Гібридна війна, національна стійкість, національна безпека, українська нація, ідентичність, стратегія національної безпеки, військова стійкість, економічна стійкість, інформаційна стійкість, соціальна стійкість, культурна стійкість, консолідація української нації, спільна історична пам'ять, спільні цінності, спільна мова, спільна культура, російська пропаганда, інформаційна безпека, критичне мислення, обороноздатність держави, розвиток економіки, захист інформаційного простору, соціальна єдність, культурна ідентичність, незалежність, територіальна цілісність, суверенітет.

Kononova Daria Candidate in Philology, Associate professor, National Academy of the Security Service of Ukraine, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0003-3804-2356>

Kobus Olena Candidate in physics-mathematical science, Head of the department, National Academy of the Security Service of Ukraine, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0003-3130-6515>

NATIONAL RESILIENCE AND THE CONCEPT OF THE UKRAINIAN NATION IN THE CONTEXT OF NATIONAL SECURITY IN MODERN WAR

Abstract. In the dimensions of the hybrid war unleashed against Ukraine, the concept of national resilience becomes a key element in ensuring national security. This abstract seeks to reveal the relationship between national resilience, the identity of the Ukrainian nation, and the national security strategy in the context of the current conflict.

National resilience is defined as the ability of a state and society to maintain functionality, integrity, and adaptability in the face of internal and external threats. It encompasses military resilience, economic resilience, information resilience, social resilience, and cultural resilience.

The formation of national resilience is closely linked to the consolidation of the Ukrainian nation, which unites citizens of Ukraine, regardless of their ethnic origin, language, or religious beliefs. Key factors of consolidation are common historical memory, common values, common language, and common culture.

In the context of war, Russia actively uses hybrid warfare tools aimed at dividing Ukrainian society and undermining national resilience. Therefore, it is extremely important to counter Russian propaganda, strengthen information security, and develop critical thinking among citizens.

Ensuring Ukraine's national security requires a comprehensive approach that includes strengthening the state's defense capabilities, economic development,

protecting the information space, strengthening social unity, and preserving cultural identity.

National resilience and the consolidation of the Ukrainian nation are key factors in ensuring Ukraine's national security in the context of modern warfare. Only by joining forces can the Ukrainian people protect their independence, territorial integrity, and sovereignty.

Keywords: Hybrid war, national resilience, national security, Ukrainian nation, identity, National security strategy, military resilience, economic resilience, information resilience, social resilience, cultural resilience, consolidation, common historical memory, common values, common language, common culture, Russian propaganda, Information security, critical thinking, defense capabilities, economic development, information space, social unity, cultural identity, independence, territorial integrity, sovereignty,

Постановка проблеми. У сучасному світі, позначеному глобалізацією, міграцією та інформаційною війною, питання національної ідентичності та стійкості набуває особливої актуальності. Для України, яка переживає складний період становлення державності та національної самосвідомості, ці питання є життєво важливими.

Національна безпека є однією з найважливіших складових існування будь-якої держави. Вона охоплює широкий спектр питань, від територіальної цілісності та політичної незалежності до економічного розвитку та соціальної стабільності. У сучасному світі, який характеризується глобалізацією та мінливістю геополітичної ситуації, національна стійкість відіграє ключову роль у забезпеченні національної безпеки.

Актуальність дослідження національної стійкості та поняття "українська нація" в контексті Національної безпеки зумовлена низкою факторів:

- *Війна в Україні:* Повномасштабне російське вторгнення стало каталізатором процесів національної консолідації та усвідомлення власної ідентичності. Українці не лише борються за свою територіальну цілісність, але й за право називатися нацією, мати власну культуру та історію.
- *Глобалізація та міграція:* Посилення міграційних процесів призводить до розмивання національних ідентичностей та потребує осмислення того, що саме робить націю єдиним цілим.
- *Інформаційна війна:* Сучасні інформаційні технології використовуються для маніпулювання свідомістю та поширення дезінформації, що може підірвати національну стійкість та єдність.
- *Потреба в консолідації:* Україна потребує консолідації суспільства навколо спільних цінностей та ідеалів для успішного подолання внутрішніх та зовнішніх викликів.

Мета даного дослідження полягає у комплексному аналізі національної стійкості як соціокультурного феномена та розкритті сутності поняття "українська нація" в контексті Національної безпеки.



Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

1. Розкрити сутність поняття "національна стійкість" в контексті Національної безпеки, визначити її основні компоненти та фактори впливу.
2. Проаналізувати історичний процес формування української нації, виділити ключові етапи та особливості.
3. Дослідити роль національної ідентичності у забезпеченні національної стійкості.
4. Визначити основні виклики та загрози національній стійкості України в сучасному геополітичному контексті.
5. Запропонувати шляхи зміцнення національної стійкості України.

Об'єктом дослідження є національна стійкість як інтегральна характеристика суспільства, що відображає його здатність зберігати та розвивати свою ідентичність, цінності та культурні надбання в умовах зовнішніх та внутрішніх викликів в контексті Національної безпеки в умовах сьогодення.

Предметом дослідження є історико-філософський аналіз поняття "українська нація" та його значення для забезпечення національної стійкості України в контексті Національної безпеки.

У процесі дослідження були використані такі **методи**:

- ✧ Історичний метод - для аналізу формування української нації в історичному контексті.
- ✧ Філософський метод - для осмислення сутності понять "нація", "ідентичність", "стійкість" та "Національна безпека".
- ✧ Соціологічний метод - для дослідження сучасних тенденцій розвитку українського суспільства.
- ✧ Аналітичний метод - для обробки та інтерпретації отриманої інформації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема національної ідентичності та стійкості досліджувалася багатьма видатними вченими, серед яких:

- Михайло Грушевський: історик, соціолог, етнограф, який зробив значний внесок у дослідження історії та культури України.
- Іван Франко: письменник, філософ, громадський діяч, який досліджував питання національної ідентичності та самосвідомості.
- Леся Українка: письменниця, драматург, громадська діячка, яка у своїх творах зверталася до проблем національного самовизначення та боротьби за свободу.
- В'ячеслав Липинський: історик, соціолог, політичний діяч, який розробив концепцію українського націоналізму.
- Дмитро Донцов: філософ, публіцист, політичний діяч, який обґрунтував ідею української національної ідентичності.

У сучасний період дослідженнями національної стійкості та ідентичності займаються такі вчені, як:

- Юрій Андрухович: письменник, есеїст, літературознавець, який досліджує питання ідентичності в постмодерній культурі.
- Оксана Забужко: письменниця, публіцистка, культурологиня, яка аналізує проблеми національної ідентичності в контексті глобалізації.
- Мирослав Попович: філософ, культуролог, який досліджує питання національної ідентичності та культури в сучасному світі.

Основна проблема дослідження полягає у визначенні сутності національної стійкості як інтегральної характеристики української нації та її значення для забезпечення національного розвитку в умовах сучасних викликів в контексті Національної безпеки.

Виклад основного матеріалу. Національна стійкість – це здатність суспільства зберігати та розвивати свою ідентичність, цінності, культуру та територіальну цілісність під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. Це здатність держави та суспільства протистояти зовнішнім та внутрішнім загрозам, зберігаючи при цьому свою ідентичність, цінності та інтереси. Вона базується на єдності нації, її готовності до самопожертви заради спільного блага, а також на ефективній роботі державних інститутів та громадянського суспільства. Вона включає в себе такі компоненти [1]:

- ✧ Ідентичність: усвідомлення спільності походження, історії, культури та цінностей.
- ✧ Цінності: система переконань та ідеалів, які об'єднують націю.
- ✧ Культура: сукупність матеріальних та духовних надбань народу.
- ✧ Територіальна цілісність: єдність території та кордонів держави.
- ✧ Соціальна згуртованість: єдність суспільства навколо спільних цілей та ідеалів.
- ✧ Економічна стабільність: здатність держави забезпечувати економічне благополуччя своїх громадян.
- ✧ Політична стабільність: здатність держави забезпечувати внутрішній порядок та зовнішню безпеку.

Українська нація – це спільнота людей, об'єднаних спільною історією, культурою, мовою, територією та усвідомленням своєї національної ідентичності. Формування української нації відбувалося протягом тривалого історичного періоду і було пов'язане з боротьбою за національне самовизначення та незалежність.

У контексті Національної безпеки, українська нація є головним суб'єктом та гарантом національної стійкості. Саме єдність та згуртованість українців є запорукою успішного протистояння будь-яким загрозам. Важливими факторами національної стійкості є:

Національна ідентичність є важливим фактором забезпечення національної стійкості [2]. Вона сприяє:

- ❖ Консолідації суспільства: усвідомлення спільності сприяє єднанню людей навколо спільних цілей та ідеалів.



❖ Зміцненню громадянської свідомості: національна ідентичність сприяє формуванню відповідального громадянства та готовності захищати свою країну.

❖ Збереженню культурної спадщини: національна ідентичність є основою для збереження та розвитку національної культури.

❖ Протистоянню зовнішнім викликам: усвідомлення власної ідентичності допомагає протистояти зовнішнім впливам та зберегти свою унікальність.

Війна завжди є важким випробуванням для будь-якого народу. Вона ставить під сумнів саме існування нації, її цінності, культуру та територіальну цілісність. Повномасштабне російське вторгнення в Україну 24 лютого 2022 року стало саме таким випробуванням для українського народу. Проте, українці не тільки вистояли, але й продемонстрували всьому світу свою незламність, стійкість та волю до перемоги. Війна актуалізувала питання: хто ми, які наші цінності, за що ми боремось? Зміни, що відбуваються внаслідок війни, мають значний вплив на формування та трансформацію поняття "українська нація".

Нація та національна стійкість українського народу в умовах війни в контексті Національної безпеки має вирішальне значення для збереження незалежності та територіальної цілісності України [3]. Вона є запорукою перемоги над агресором та успішного майбутнього країни. Традиційно нація та національна стійкість українського народу розуміється як спільнота людей, об'єднаних спільними ознаками [4; 5; 6]:

- *Мова та культура*: спільна мова є важливим фактором ідентифікації нації. Культура, як сукупність матеріальних та духовних цінностей, також є важливим елементом національної ідентичності.

- *Історична пам'ять*: спільна історія, міфи та герої є важливими елементами формування національної свідомості. Історична пам'ять про попередні покоління, які боролися за Україну, є важливим фактором національної стійкості.

- *Територія*: спільна територія, на якій проживає нація, є важливим фактором її ідентифікації.

- *Економічне життя*: спільне економічне життя, зв'язки та інтереси також є важливими факторами формування нації.

- *Державність*: наявність власної держави є важливим фактором самовизначення нації.

- *Національна ідентичність*: усвідомлення себе як єдиної нації, об'єднаної спільною історією, культурою та цінностями, є важливою основою для національної стійкості.

- *Громадянське суспільство*: розвинене громадянське суспільство, здатне до самоорганізації та взаємодії, є важливим фактором національної стійкості.

- *Сильна армія*: здатність армії ефективно протистояти агресору є однією з ключових умов національної стійкості.
- *Міжнародна підтримка*: підтримка з боку міжнародної спільноти є важливим фактором успіху у боротьбі за незалежність та територіальну цілісність.

Війна в Україні внесла суттєві корективи у традиційне розуміння поняття "українська нація" з огляду на Національну безпеку [7].

Єдність та згуртованість: перед обличчям зовнішньої агресії українська нація продемонструвала небачену єдність та консолідацію. Люди різного віку, соціального статусу, мовного та регіонального походження об'єдналися для захисту своєї країни. Війна стала каталізатором формування спільної громадянської ідентичності.

Ціннісний вибір: війна змусила українців зробити свій ціннісний вибір. За що ми боремось? Які наші цінності? Українці чітко артикулювали свій вибір на користь демократії, свободи, європейських цінностей та територіальної цілісності. Цей ціннісний вибір став важливим фактором формування нової національної ідентичності.

Патріотизм, героїзм та самопожертва: війна породила безліч героїв, які стали символами національної стійкості та мужності. Їхні подвиги та самопожертва стали важливим елементом формування національної міфології та історичної пам'яті. Тисячі українців добровільно стали на захист своєї Батьківщини, багато хто віддав своє життя за свободу та незалежність України. Патріотизм та готовність до самопожертви стали одними з ключових факторів національної стійкості.

Волонтерство та взаємодопомога: масовий волонтерський рух та взаємодопомога стали важливими чинниками національної стійкості. Українці допомагають один одному, підтримують армію, забезпечують гуманітарну допомогу постраждалим. Цей досвід солідарності та взаємодопомоги також впливає на формування нової національної ідентичності.

Культурний опір: війна стала поштовхом для розвитку української культури. Українські митці, письменники, музиканти створюють нові твори, які відображають переживання війни та національну ідентичність. Культурний опір є важливою складовою національної стійкості та формування нової національної ідентичності.

Інформаційний опір: в умовах інформаційної війни, яку веде Росія, українці активно протистоять пропаганді та дезінформації [8]. Завдяки незалежним ЗМІ та активності громадянського суспільства, українці мають доступ до об'єктивної інформації та можуть протистояти маніпуляціям. Інформаційний опір є важливою складовою національної стійкості та формування нової національної ідентичності.



Виникає питання: які фактори впливають на формування української нації в контексті Національної безпеки в умовах війни? Серед них можна зазначити:

✧ Російська агресія: російська агресія є основним фактором, який впливає на формування української нації. Війна змусила українців об'єднатися та усвідомити свою спільність перед обличчям зовнішньої загрози.

✧ Внутрішні фактори: внутрішні соціально-економічні проблеми, політична боротьба та культурні розбіжності також впливають на формування української нації. Важливо подолати внутрішні розбіжності та консолідувати суспільство навколо спільних цінностей та ідеалів.

✧ Глобалізація: глобалізаційні процеси, міграція та інформаційна відкритість також впливають на формування української нації. Важливо зберегти свою національну ідентичність та культурну спадщину в умовах глобалізації.

Поняття "українська нація" має вирішальне значення в умовах війни. Воно є джерелом сили та натхнення для українців у боротьбі за свою свободу та незалежність. Усвідомлення себе як єдиної нації, об'єднаної спільними цінностями та ідеалами, є важливою умовою перемоги над агресором та успішного майбутнього країни.

Висновки. Війна в Україні стала важким випробуванням для українського народу, але водночас вона продемонструвала його незламність, стійкість та волю до перемоги. Єдність, патріотизм, сила духу, волонтерство, культурний та інформаційний опір – це лише деякі приклади прояву національної стійкості українців. Ця стійкість є запорукою перемоги України у війні та її успішного майбутнього.

Національна стійкість в контексті Національної безпеки є важливим фактором забезпечення національного розвитку України. Вона залежить від багатьох факторів, серед яких ключову роль відіграє національна ідентичність. Українська нація має багату історію та культуру, що є основою для її національної ідентичності та стійкості.

У сучасному світі Україна стикається з багатьма викликами, які можуть підірвати її національну стійкість. Серед них:

- Російська агресія: війна в Україні є серйозним викликом для національної безпеки та територіальної цілісності країни.
- Глобалізація: посилення міграційних процесів може призвести до розмивання національної ідентичності.
- Інформаційна війна: маніпулювання свідомістю та поширення дезінформації можуть підірвати національну єдність та стабільність.

Дослідження національної стійкості та поняття "українська нація" в контексті Національної безпеки дозволяє зробити наступні висновки:

Національна стійкість є інтегральною характеристикою суспільства, що відображає його здатність зберігати та розвивати свою ідентичність, цінності,

культуру та територіальну цілісність в умовах зовнішніх та внутрішніх викликів. Вона включає в себе такі компоненти, як ідентичність, цінності, культура, територіальна цілісність, соціальна згуртованість, економічна та політична стабільність.

Формування української нації було тривалим та складним історичним процесом, що супроводжувався боротьбою за національне самовизначення та незалежність. Ключовими етапами цього процесу були: формування Київської Русі, козацька доба, національно-визвольні змагання ХХ століття та сучасний етап становлення незалежної України.

Національна ідентичність відіграє вирішальну роль у забезпеченні національної стійкості. Вона сприяє консолідації суспільства, зміцненню громадянської свідомості, збереженню культурної спадщини та протистоянню зовнішнім викликам.

Основними викликами та загрозами національній стійкості України в сучасному геополітичному контексті є: російська агресія, глобалізація, інформаційна війна, внутрішні соціально-економічні проблеми та політична нестабільність.

Зміцнення національної стійкості України потребує комплексного підходу, який включає в себе:

- Зміцнення національної ідентичності: підтримка та розвиток української культури, мови та традицій, формування позитивного іміджу України у світі.
- Консолідація суспільства: подолання внутрішніх розбіжностей та об'єднання навколо спільних цінностей та ідеалів.
- Забезпечення територіальної цілісності: зміцнення обороноздатності країни та відновлення контролю над тимчасово окупованими територіями.
- Соціально-економічний розвиток: забезпечення економічного зростання та підвищення рівня життя громадян.
- Політична стабільність: проведення демократичних реформ та забезпечення верховенства права.
- Протидія зовнішнім загрозам: зміцнення міжнародних зв'язків та протистояння інформаційній війні.

Реалізація цих заходів сприятиме зміцненню національної стійкості України та забезпечить її успішний розвиток у сучасному світі.

Війна в Україні стала серйозним випробуванням для української нації, але водночас вона стала поштовхом для її оновлення та зміцнення. Українці продемонстрували свою єдність, стійкість та волю до перемоги. Поняття "українська нація" в умовах війни набуває нових рис та значень. Воно стає символом боротьби за свободу, незалежність та європейські цінності. Українська нація впевнено крокує до перемоги та буде своє майбутнє на засадах демократії, свободи та єдності.

**Література:**

1. Горінов П.В., Драпушко Р.Г. СТАНОВЛЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ УКРАЇНЦІВ ЯК ОСНОВА НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНСЬКОЇ ДЕРЖАВИ // Юридичний науковий електронний журнал. 2022. № 10. С. 26-30
2. Лариса Нагорна. Поняття «національна ідентичність» і «національна ідея» в українському термінологічному просторі. // *Політичний менеджмент*. 2003. № 2(29). С. 14-30. URL: https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/nagorna_ponniattia.pdf
3. Денисюк, А. В. 2023 б. Національна ідентичність як основа для консолідації українського суспільства. *Evropský politický právní diskurz*. Том 10. Вип. 5 : 5-11. URL: <https://doi.org/10.46340/eppd.2023.10.5.1>
4. Нація / І. О. Кресіна, В. А. Явір // *Енциклопедія Сучасної України* / Редкол. : І. М. Дзюба, А. І. Жуковський, М. Г. Железняк [та ін.] ; НАН України, НТШ. К. : Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2020. <https://esu.com.ua/article-71029>
5. Тема 10. Політична суб'єктність націй. Бібліотека Studies. <https://studies.in.ua/politologiya-yarosh/874-tema-10-politichna-subyektst-nacy.html>
6. Нація – що це таке, поняття та визначення терміна. <https://termin.in.ua/natsiia/>
7. Денисюк С. Г., Фокін Я. Ф. НАЦІОНАЛЬНА ІДЕНТИЧНІСТЬ ЯК ФАКТОР МІЖНАРОДНОЇ БЕЗПЕКИ: ПОЛІТИКО-ПРАВОВИЙ АНАЛІЗ // *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*, 2023. Серія «Питання політології». Вип. 44. С. 19-25
8. Шпак Л. Ф. Вплив інформаційних чинників на формування національно-культурної ідентичності молоді. // *Національна ідентичність як проблема науки й освіти*. Київ: ІОД НАПН України, 2020. С. 312–321.

References:

1. Horinov P.V., Drapushko R.H. STANOVLENNYA NATSIONAL'NOYI IDENTYCHNOSTI UKRAYINTSIV YAK OSNOVA NATSIONAL'NOYI BEZPEKY UKRAYINS'KOYI DERZHAVY [FORMATION OF NATIONAL IDENTITY OF UKRAINIANS AS THE BASIS OF NATIONAL SECURITY OF THE UKRAINIAN STATE] // *Legal Scientific Electronic Journal*. 2022. № 10. С. 26-30 [in Ukrainian].
2. Larysa Nahorna. Ponyattya «natsional'na identychnist'» i «natsional'na ideya» v ukrayins'komu terminolohichnomu prostori. [The concept of "national identity" and "national idea" in the Ukrainian terminological space] // *Political Management*. 2003. № 2(29). S. 14-30. Retrieved from: https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/nagorna_ponniattia.pdf [in Ukrainian].
3. Denysiuk, A. V. 2023 b. Natsional'na identychnist' yak osnova dlya konsolidatsiyi ukrayins'koho suspil'stva. [National identity as a basis for the consolidation of Ukrainian society]. *Evropský politický právní diskurz*. Vol. 10. Iss. 5. P. 5-11. Retrieved from: <https://doi.org/10.46340/eppd.2023.10.5.1> [in Ukrainian].
4. Natsiya [Nation]/ I. O. Kresina, V. A. Yavir // *Entsyklopediya Suchasnoyi Ukrayiny* / Redkol. : I. M. Dzyuba, A. I. Zhukovs'kyy, M. H. Zheleznyak [ta in.] ; NAS of Ukraine, National Scientific Research Center. Kyiv: Institute of Encyclopedic Research of NAS of Ukraine. 2020. Retrieved from: <https://esu.com.ua/article-71029> [in Ukrainian].
5. Tema 10. Politychna sub'yektnist' natsiy [Topic 10. Political subjectivity of nations]. *Biblioteka Studies*. Retrieved from: <https://studies.in.ua/politologiya-yarosh/874-tema-10-politichna-subyektst-nacy.html> [in Ukrainian].
6. Natsiya – shcho tse take, ponyattya ta vyznachennya termina. [Nation – what is it, concept and definition of the term] Retrieved from: <https://termin.in.ua/natsiia/> [in Ukrainian].

7. Denysyuk S. H., Fokin YA. F. NATSIONAL'NA IDENTYCHNIST' YAK FAKTOR MIZHNARODNOYI BEZPEKY: POLITYKO-PRAVOVYY ANALIZ [NATIONAL IDENTITY AS A FACTOR OF INTERNATIONAL SECURITY: POLITICAL AND LEGAL ANALYSIS].// Bulletin of the V. N. Karazin Kharkiv National University. 2023. Series "Issues of Political Science". Iss. 44. P. 19-25 [in Ukrainian].

8. Shpak, L. F. (2020). Vplyv informatsiynykh chynnykiv na formuvannya natsionalno-kulturnoyi identychnosti molodi [The influence of informational factors on the formation of national and cultural identity of youth]. Natsional'na identychnist' yak problema nauky y osvity // National identity as a problem of science and education. Kyiv. P. 312–321. [in Ukrainian].



УДК 355/359:623

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-165-173](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-165-173)

Мисик Анатолій Борисович доктор військових наук, професор, Заслужений працівник освіти України, професор кафедри управління факультету професійної освіти та лідерства, Національна академія Державної прикордонної служби, м. Хмельницький, тел.: (067) 381-70-84, <https://orcid.org/0000-0003-2378-9887>

Івашков Юрій Борисович доктор військових наук, професор, начальник факультету професійної освіти та лідерства, Національна академія Державної прикордонної служби, м. Хмельницький, тел.: (067) 430-44-76, <https://orcid.org/0000-0002-7543-6496>

Ставицький Олег Миколайович доктор педагогічних наук, професор, начальник кафедри (завідувач кафедри) тактики та застосування підрозділів Збройних сил України факультету професійної освіти та лідерства, Національна академія Державної прикордонної служби, м. Хмельницький, тел.: (097) 217-42-63, <https://orcid.org/0000-0003-0960-4110>

МЕТОДИКА ОБГРУНТУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО СТАНДАРТУ ОФІЦЕРА СТРАТЕГІЧНОГО РІВНЯ ДЕРЖАВНОЇ ПРИКОРДОННОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

Анотація. Удосконалено методику обґрунтування змісту професійного стандарту офіцера стратегічного рівня Державної прикордонної служби України.

Удосконалення методики розроблення професійних стандартів запропоновано здійснити за рахунок використання в процедурі визначення компетентностей ідеї методу SWOT-аналізу. Ключовою процедурою удосконаленої методики є аналіз зв'язків між наявними компетентностями офіцерів оперативного рівня та прогнозованою діяльністю офіцера стратегічного рівня управління у майбутньому прикордонному безпековому середовищі. У якості сильних сторін офіцерів, які набувають компетентностей офіцера стратегічного рівня управління Державної прикордонної служби України, використовуються наявні у них компетентності оперативного рівня. У якості можливостей зовнішнього середовища – стратегічні цілі розвитку суб'єктів інтегрованого управління державним кордоном, у тому числі Державної прикордонної служби України. У якості слабких сторін використано основні функціональні обов'язки типової посади офіцера стратегічного рівня. Загрози зовнішнього середовища представлено ризиками розвитку прикордонного безпекового середовища. Завдання формування необхідних компетентностей

сформульовано як визначення стратегії підготовки офіцерів стратегічного рівня та набору професійних компетентностей для реалізації цієї стратегії. Така постановка завдання дозволила врахувати вже набуті компетентності оперативного рівня, основні чинники, які визначають зміст підготовки офіцерів стратегічного рівня та забезпечити їх спроможність реалізувати стратегічні цілі інтегрованого управління державним кордоном України у прогнозованому прикордонному безпековому середовищі.

Методика призначена для застосування робочими групами під час розроблення проекту професійного стандарту.

Ключові слова: професійний стандарт, професійні компетентності, підготовка офіцерів стратегічного рівня, розроблення професійних стандартів.

Mysyk Anatoliy Borysovych Doctor of Military Sciences, Professor, Honored Education Worker of Ukraine, Professor of the Management Department of the Faculty of Professional Education and Leadership, National Academy of the State Border Service, Khmelnytskyi, tel: (067) 381-70-84, <https://orcid.org/0000-0003-2378-9887>

Ivashkov Yuriy Borisovich Doctor of Military Sciences, Professor, Head of the Faculty of Professional Education and Leadership, National Academy of the State Border Guard Service, Ukraine, Khmelnytskyi, tel: (067) 430-44-76, <https://orcid.org/0000-0002-7543-6496>

Stavytskyi Oleg Mykolayovych Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Head of the Department (Head of the Department) of Tactics and Application of Units of the Armed Forces of Ukraine, Faculty of Professional Education and Leadership, National Academy of the State Border Guard Service, Ukraine, Khmelnytskyi, tel: (097) 217-42-63, <https://orcid.org/0000-0003-0960-4110>

METHODOLOGY FOR SUBSTANTIATING THE PROFESSIONAL STANDARD OF A STRATEGIC LEVEL OFFICER OF THE STATE BORDER SERVICE OF UKRAINE

Abstract. The methodology for substantiating the content of the professional standard of a strategic-level officer of the State Border Service of Ukraine has been improved.

It is proposed to improve the methodology for developing professional standards by using the idea of the SWOT analysis method in the procedure for determining competencies. A key procedure of the improved methodology is the analysis of the connections between the existing competencies of operational-level officers and the projected activities of a strategic-level command officer in the future border security environment. The strengths of officers who acquire the competencies

of an officer of the strategic level of management of the State Border Service of Ukraine are their existing operational-level competencies. The opportunities of the external environment are the strategic goals of the development of the subjects of integrated state border management, including the State Border Service of Ukraine. The main functional responsibilities of a typical strategic-level officer position are used as weaknesses. Threats from the external environment are represented by risks of the development of the border security environment. The task of forming the necessary competencies is formulated as defining a strategy for training strategic-level officers and a set of professional competencies to implement this strategy. This formulation of the task allowed us to take into account the already acquired operational-level competencies, the main factors that determine the content of the training of strategic-level officers, and ensure their ability to implement the strategic goals of integrated management of the state border of Ukraine in the projected border security environment.

The methodology is intended for use by working groups when developing a draft professional standard.

Keywords: operational service activity, preparation for operational and official activities, state border, method of construction of state border protection, ability, threat.

Постановка проблеми. В діючій Методиці розроблення професійних стандартів перелік компетентностей визначається експертами на основі знання ними змісту трудових функцій. При цьому виникає потреба врахування великої кількості чинників, які визначають зміст компетентностей, що, в свою чергу, потребує відповідної методики.

Формування переліку компетентностей за професійними функціями є ключовою процедурою методики. Проблемна ситуація в процесі розроблення професійного стандарту полягає у наявності невідповідності між потребою формування компетентностей у відповідності до майбутніх трудових функцій з урахуванням розвитку сфери та умов діяльності, з однієї сторони, та труднощами врахування експертами великої кількості чинників, які визначають зміст компетентностей, з іншої.

Має місце і невідповідність методичного характеру між потребою врахування великої кількості умов та чинників, які визначають зміст компетентностей, та відсутності методики такого врахування.

Наявні невідповідності можуть призвести до помилкового визначення змісту компетентностей, а отже і програмних результатів навчання у розробленому професійному стандарті. В подальшому до низької якості освітньо-професійних програм та освітнього процесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Підходи до стандартизації освітньої діяльності визначені у Законі України «Про освіту» [1]. Основою здійснення освітньої діяльності в Україні є Національна рамка кваліфікацій [2]

та Класифікатор професій [3]. Порядок розроблення та впровадження професійних стандартів визначено у Постанові Кабінету Міністрів України від 31 травня 2017 року № 373 "Про затвердження Порядку розроблення та затвердження професійних стандартів" [4].

В основу методики розроблення професійних стандартів покладено експертне опитування членів робочої групи та експертів [5].

Особливості опрацювання професійних стандартів та освітньої підготовки офіцера Державної прикордонної служби України в сучасних умовах досліджено Левадним І. А., Фігурою О. В. та Боровиком О. В. в [6]. Авторами обґрунтовано потреба розроблення стандартів підготовки офіцерів Державної прикордонної служби України та сформовано вимоги до їх змісту.

Таким чином, існуючий науково-методичний апарат розроблення професійних стандартів визначає загальний порядок роботи робочих груп та експертів, однак не визначає методику обґрунтування основних їх параметрів, а саме переліку необхідних компетентностей за професійними функціями.

Метою статті є забезпечення якості розроблення професійних стандартів у сфері прикордонної безпеки за рахунок удосконалення методики їх розроблення.

Виклад основного матеріалу. В основі розроблення професійних стандартів лежить поняття компетентність, яке включає комбінація знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей, що визначає здатність особи успішно соціалізуватися, провадити професійну та/або подальшу навчальну діяльність.

Методика розроблення професійного стандарту орієнтована на формування розгорнутої характеристики трудової функції, яка є цілісною, завершеною, відносно автономною та значущою для певного виду трудової діяльності.

Основним методом розроблення професійного стандарту є функціональний аналіз, який полягає у послідовному виявленні, описі та аналізі професійної діяльності, деталізації професійних функцій їх за рівнями національної рамки кваліфікацій, а саме: знання, уміння, комунікація, відповідальність і автономія.

Принципами розроблення професійних стандартів є:

об'єктивність визначення назв, змісту та обсягу професійних функцій за видами діяльності;

можливість вертикального та горизонтального розміщення кваліфікацій, присвоєних на підставі відповідності результатів навчання особи вимогам освітніх програм/стандартів, розроблених з урахуванням положень професійного стандарту, на всіх рівнях Національної рамки кваліфікації;

урахування успішного міжнародного досвіду країн [4].

Основне призначення професійних стандартів полягає у їх використанні для розроблення освітніх програм та навчально-методичних матеріалів для



підготовки фахівців у різних сферах, формування підходів до оцінювання компетентностей здобувачів професійних кваліфікацій, визначення вимог до кваліфікаційних і спеціальних знань працівників, їхніх завдань, обов'язків та спеціалізації, розроблення посадових інструкцій персоналу, планування їхнього професійного зростання, організації підготовки персоналу, встановлення єдиних вимог до змісту та якості професійної діяльності, упорядкування видів професійної діяльності.

Розроблення професійного стандарту ґрунтується на компетентнісному підході, який передбачає формування вимог до знань, умінь і навичок офіцера, що забезпечують якісне виконання основних професійних функцій у фері прикордонної діяльності.

Структурними елементами професійного стандарту є професійні (трудоі) функції, професійні компетентності, загальні компетентності, результати навчання, як вимоги до знань, умінь і навичок персоналу тощо.

Вихідними даними для розроблення професійного стандарту є такі:

основна мета професійної діяльності;

вид професійної діяльності;

назва професії;

професійна кваліфікація;

назви типових посад (за потреби);

документи, що підтверджують професійну та освітню кваліфікацію, її віднесення до рівня НРК;

первинна професійна підготовка (назва кваліфікації);

спеціальне, спеціалізоване навчання (назва кваліфікації);

загальні компетентності;

перелік та опис трудових функцій;

дані щодо розроблення та затвердження професійного стандарту:

розробник професійного стандарту;

суб'єкт перевірки професійного стандарту;

рекомендована дата наступного перегляду професійного стандарту.

Методика розроблення проекту професійного стандарту побудована за етапами [5].

На першому етапі функціонального аналізу робоча група збирає формує початкові дані:

трудоі функції, які виконує персонал за певним видом професійної діяльності. Важливим є те, що формуються саме функції, а не посадові завдання та обов'язки, які мають суттєві відмінності на різних рівнях управління;

положень чинних нормативно-правових актів та нормативно-технічних документів, які визначають вимоги до змісту та якості професійної діяльності;

загальні компетентності (соціальні, комунікативні, особистісні, етичні тощо);

вимоги, які висуваються до знань, умінь, навичок та інших компетентностей персоналу;

вимоги до персоналу щодо рівня кваліфікації, досвіду роботи, рівня освіти, наявності сертифікатів щодо присвоєння професійних кваліфікацій, додаткових вимог до виконання функцій тощо.

На другому етапі функціонального аналізу робоча група формує перелік трудових функцій та складових, що входять до них, з використанням інформації, отриманої на першому етапі аналізу.

На цьому етапі використовується експертне оцінювання змісту функцій, їх класифікація за подібністю, складністю, взаємозв'язком. Вибір способу групування залежить від виду професійної діяльності. На основі результатів експертного оцінювання важливості функцій та їх складових формується узгоджений перелік та їх послідовне розміщення.

На третьому етапі функціонального аналізу формується перелік умов виконання трудових функцій.

Четвертий етап є найбільш складним. На цьому етапі функціонального аналізу робоча група визначає професійні компетентності, знання, уміння та навички за кожною компетентністю, необхідні для виконання відповідної трудової функції.

Особливістю формування компетентностей для підготовки офіцерів стратегічного рівня Державної прикордонної служби України є певна доля невизначеності, необхідність підготовки з упередженням для забезпечення їх діяльності у майбутньому прикордонному безпековому середовищі, наявність певних компетентностей, набутих на оперативному рівні та в ході практичного виконання функцій управління. Тому застосування спрощеного експертного опитування має обмежені можливості застосування.

Пропонується застосувати модель формування професійних компетентностей, яка б враховувала початковий стан компетентностей, прогнозований стан прикордонного безпекового середовища, стратегічні цілі розвитку відомства та можливі ризики прикордонної безпеки.

Для формалізації процедури формування професійних компетентностей пропонується застосувати метод SWOT-аналізу.

Ключовою процедурою удосконаленої методики є аналіз зв'язків між наявними компетентностями офіцерів оперативного рівня та прогнозованою діяльністю офіцера стратегічного рівня управління у майбутньому прикордонному безпековому середовищі. У якості сильних сторін офіцерів, які набувають компетентностей офіцера стратегічного рівня управління Державної прикордонної служби України, використовуються наявні у них компетентності оперативного рівня. У якості можливостей зовнішнього середовища – стратегічні цілі розвитку суб'єктів інтегрованого управління державним кордоном України, у тому числі Державної прикордонної служби України. У якості слабких сторін використано основні функції офіцера



стратегічного рівня. Загрози зовнішнього середовища представлено ризиками розвитку прикордонного безпекового середовища.

Завдання формування необхідних компетентностей сформульовано як визначення стратегії підготовки офіцерів стратегічного рівня та набору професійних компетентностей для реалізації цієї стратегії. Така постановка завдання дозволила врахувати вже набуті компетентності оперативного рівня, основні чинники, які визначають зміст підготовки офіцерів стратегічного рівня та забезпечити їх спроможність реалізувати стратегічні цілі інтегрованого управління державним кордоном України у прогнозованому прикордонному безпековому середовищі.

Послідовність проведення SWOT-аналізу є стандартною. На першому кроці формуються сильні та слабкі сторони підготовки офіцерів, які готуються обіймати посади стратегічного рівня. Також формується перелік стратегічних цілей розвитку інтегрованого управління державним кордоном як можливості, яке створює зовнішнє середовище та загрози зовнішнього середовища, як ризики розвитку прикордонного безпекового середовища.

Наступним кроком є оцінювання важливості кожного параметру за складовими: сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози.

Третім кроком, відповідно до процедури SWOT-аналізу, є попарний аналіз взаємозв'язку та взаємовпливу: сильні сторони – можливості; сильні сторони – загрози; слабкі сторони – можливості; слабкі сторони – загрози. За результатами аналізу здійснюється оцінювання найбільш сильних зв'язків у зазначених парах з урахуванням важливості взаємопов'язаних параметрів складових. Реалізується крок з використанням табличного методу. Це дає можливість обрати загальну стратегію побудови професійного стандарту, яка визначається які професійні компетентності з визначеного переліку сильних та слабких сторін слід покладатися для забезпечення здатності майбутніх керівників стратегічного рівня реалізувати стратегію розвитку інтегрованого управління державним кордоном України з урахуванням прогнозованих ризиків розвитку прикордонного безпекового середовища.

Четвертим кроком процедури формування компетентностей є власне їх формулювання. Ця процедура здійснюється шляхом зворотного послідовного аналізу зв'язків між внутрішніми параметрами підготовки та параметрами зовнішнього середовища. Для забезпечення посилення чи послаблення цих зв'язків формується відповідна компетентність. При цьому розглядаються, в першу чергу зв'язки за основною стратегією, а потім за всіма іншими, особливо за найбільш вагомими елементами.

Члени робочої групи під час визначення професійних компетентностей для трудових функцій використовують такі підходи:

назва компетентності має бути чіткою, стислою та зрозумілою;

назва професійної компетентності починається із стверджувальних дієслів (здатен розробляти, готувати, захищати, знімати, проводити тощо);

професійна компетентність має бути зрозумілою, зокрема у разі її використання надалі під час розроблення освітньої програми. Визначаються лише ті професійні компетентності, за якими можна оцінювати здобувачів професійних кваліфікацій;

для визначення та формування професійних компетентностей у професійному стандарті використовуються матеріали, отримані на всіх етапах функціонального аналізу.

Результати навчання формуються у відповідності до змісту визначених компетентностей.

Запропонована методика у деталізованому вигляді пропонується у якості стандартизованої для обґрунтування змісту професійного стандарту.

Висновки. Встановлено, що якість розроблення професійних стандартів визначається, перш за все, обґрунтованістю змісту компетентностей, якими має володіти персонал стратегічного рівня управління. Визначення компетентностей зумовлюється цілеспрямованим аналізом та оцінювання наявних компетентностей та середовищем, у якому буде здійснюватись управлінська діяльність.

Враховуючи високий рівень складності процесу обґрунтування компетентностей та причинно-наслідкових зв'язків, необхідність врахування великої кількості різних за фізичним змістом величин, параметрів та чинників, пропонується впровадження стандартизованої методики обґрунтування професійного стандарту, зокрема, в частині формування компетентностей.

Сформульовано базові етапи стандартизованої методики та визначено методи, які використовуються під час її реалізації.

Перспективи подальших досліджень полягають у подальших дослідженнях на основі стандартизованої методики обґрунтування результатів навчання для забезпечення їх кореляції з компетентностями.

Література:

1. «Про освіту». Закон України 27 березня 2025 року № 2145 – VII. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2017. № 38-39. Ст. 380. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 01.04.2025).
2. «Про затвердження Національної рамки кваліфікацій». Постановою Кабінету Міністрів України від 23 листопада 2011 року № 341. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-%D0%BF#Text> (дата звернення: 01.04.2025).
3. «Класифікатор професій». Національний класифікатор професій України ДК 003:2010, затверджений наказом Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики від 28 липня 2010 року № 327. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10#Text> (дата звернення: 01.04.2025).
4. «Про затвердження Порядку розроблення та затвердження професійних стандартів». Постановою Кабінету Міністрів України від 31 травня 2017 року № 373. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-2017-%D0%BF#Text> (дата звернення: 01.04.2025).
5. «Про затвердження Методики розроблення професійних стандартів». Наказ міністерства освіти України від 22 січня 2018 року № 74, зареєстровано в Міністерстві юстиції України 13 лютого 2018 року № 165/31617. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0165-18#Text> (дата звернення: 01.04.2025).



6. Левадний І. А., Фігура О. В., Боровик О. В. Особливості опрацювання професійних стандартів та освітньої підготовки офіцера Державної прикордонної служби України в контексті трансформації системи військової освіти. Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: військові та технічні науки. - Хмельницький: Видавництво НАДПСУ, 2024. № 3(96). Ст. 43-54. DOI: <https://doi.org/10.32453/3.v96i3.1758>

References:

1. *Zakon Ukrainy «Pro osvitu» №. 2145 – VII.* [Law of Ukraine about On Education no. 2145 – VII]. (2025, March 27). *Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrainy (VVR).* [in Ukrainian]
2. *Postanovakh Kabinetu Ministriv Ukrainy «Pro zatverdzhennya Natsional'noyi ramky kvalifikatsiy» № 1341.* [Resolutions of the Cabinet of Ministers of Ukraine about On Approval of the National Qualifications Framework no. 1341]. (2011, November 23). [in Ukrainian]
3. *Natsional'nyy klasyfikator profesiy Ukrainy DK 003:2010 «Klasyfikator profesiy» №327.* [National Classifier of Professions of Ukraine DK 003:2010 Classifier of Professions no.327]. (2010, July 28). [in Ukrainian]
4. *Postanovakh Kabinetu Ministriv Ukrainy «Pro zatverdzhennya Poryadku rozroblennya ta zatverdzhennya profesiynykh standartiv» № 373.* [Resolutions of the Cabinet of Ministers of Ukraine about On Approval of the Procedure for the Development and Approval of Professional Standards no.373]. (2017, May 31). [in Ukrainian]
5. *Nakaz ministerstva osvity Ukrainy «Pro zatverdzhennya Metodyky rozroblennya profesiynykh standartiv» № 74.* [Order of the Ministry of Education of Ukraine On Approval of the Methodology for Developing Professional Standards no. 74]. (2018, January 22). [in Ukrainian]
6. Levadny I. A., Figura O. V., Borovyk O. V. (2024). *Osoblyvosti opratsyuvannya profesiynykh standartiv ta osvith'oyi pidhotovky ofitsera Derzhavnoyi prykordonnoyi sluzhby Ukrainy v konteksti transformatsiyi systemy viys'kovoyi osvity.* [Peculiarities of the development of professional standards and educational training of an officer of the State Border Service of Ukraine in the context of the transformation of the military education system]. *Zbirnyk naukovykh prats' Natsional'noyi akademiyi Derzhavnoyi prykordonnoyi sluzhby Ukrainy. Seriya: viys'kovi ta tekhnichni nauky.* NADPSU. no 3(96). pp. 43-54. DOI: <https://doi.org/10.32453/3.v96i3.1758> [in Ukrainian]

УДК 351.74

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-174-185](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-174-185)

Овчар Микола Миколайович старший викладач кафедри загально-військових дисциплін Національна академія Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького м. Хмельницький, м. Хмельницький, тел.: 097 1281755, <https://orcid.org/0000-0002-6526-3632>

Кошельник Ігор Вікторович старший викладач кафедри загально-військових дисциплін Національна академія Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького м. Хмельницький, м. Хмельницький, тел.: 067 3125510, <https://orcid.org/0000-0002-6322-6918>

ВИКОРИСТАННЯ БЕЗПІЛОТНИХ АВІАЦІЙНИХ КОМПЛЕКСІВ У ПОЄДНАННІ З ПРОГРАМНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ «КРОПИВА» ДЛЯ ВИЯВЛЕННЯ І ЗНИЩЕННЯ ДИВЕРСІЙНО- РОЗВІДУВАЛЬНИХ ГРУП, ВОРОЖИХ ВІЙСЬК ОРГАНАМИ ДЕРЖАВНОЇ ПРИКОРДОННОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

Анотація. У статті розглядаються особливості використання безпілотних авіаційних комплексів та програмного забезпечення «Кропива» для ефективного виявлення та знищення диверсійно-розвідувальних груп у районах, контрольованих підрозділами ДПСУ, Збройними Силами України та іншими військовими формуваннями, а також своєчасного виявлення ворожих військ і нанесення вогневого ураження.

Сучасні збройні конфлікти характеризуються активним застосуванням безпілотних авіаційних комплексів (надалі – БпАК), що значною мірою трансформують підходи до ведення розвідки, коригування вогню та завдання високоточних ударів. В умовах гібридної війни та активних бойових дій на державному кордоні України особливої актуальності набуває питання своєчасного виявлення та нейтралізації диверсійно-розвідувальних груп противника.

Підрозділи Державної прикордонної служби України (надалі – ДПСУ), виконуючи завдання з охорони державного кордону та протидії ворожим військам, потребують використання високотехнологічних рішень для забезпечення оперативного реагування на загрози. Одним із перспективних напрямів підвищення ефективності їх бойового застосування є інтеграція безпілотних авіаційних комплексів із програмним забезпеченням «Кропива». Дана цифрова платформа забезпечує можливість реального часу обробляти дані розвідки, наносити координати цілей на цифрові топографічні карти та своєчасно передавати інформацію бойовим підрозділам для здійснення вогневого ураження противника.



Проведено аналіз можливостей таких технологічних рішень у загально-військовому бою, їхнього впливу на підвищення ситуаційної обізнаності особового складу та швидкість ухвалення рішень. Особливу увагу приділено питанням організації ефективної взаємодії між підрозділами ДПСУ та іншими військовими формуваннями, залученими до контрдиверсійної діяльності.

Окреслено ключові технології та методи роботи безпілотних авіаційних комплексів, їхню інтеграцію із програмним забезпеченням для збору, обробки та аналізу даних щодо противника.

Ключові слова: мінометний підрозділ; оператор безпілотних авіаційних комплексів; програмне забезпечення «Кропива»; Державна прикордонна служба України; охорона державного кордону.

Ovchar Mykola senior lecturer of the Department of Combined Military Disciplines, National Academy of the State Border Service of Ukraine named after Bohdan Khmelnytskyi, Khmelnytskyi, Khmelnytskyi, tel.: 097 1281755, <https://orcid.org/0000-0002-6526-3632>

Koshelnik Ihor senior lecturer of the Department of Combined Military Disciplines, National Academy of the State Border Service of Ukraine named after Bohdan Khmelnytskyi, Khmelnytskyi, Khmelnytskyi, tel.: 067 3125510, <https://orcid.org/0000-0002-6322-6918>

USE OF UNMANNED AVIATION SYSTEMS IN COMBINATION WITH SOFTWARE "NETTLE" FOR DETECTION AND DESTRUCTION OF SABOTAGE AND RECONNAISSANCE GROUPS, ENEMY TROOPS BY THE STATE BORDER GUARD SERVICE OF UKRAINE

Abstract. In the context of a full-scale invasion and armed aggression of the Russian Federation, which in turn shows an increase in threats from the activities of sabotage and reconnaissance groups, there is an urgent need to use the latest technologies to effectively detect and destroy the enemy. The State Border Guard Service of Ukraine is a special-purpose law enforcement agency whose main task is to protect the state border of Ukraine by using various means, including unmanned aviation systems.

The article discusses the peculiarities of the use of unmanned aerial systems and software «Kropiva» for the effective detection and destruction of sabotage and reconnaissance groups in areas controlled by units of the State Border Guard Service, the Armed Forces of Ukraine and other military formations, as well as the timely detection of enemy troops and fire damage.

Modern armed conflicts are characterized by the active use of unmanned aerial systems, which largely transform approaches to reconnaissance, fire correction and

high precision strikes. In the context of hybrid war and active hostilities on the state border of Ukraine, the issue of timely detection and neutralization of enemy sabotage and reconnaissance groups becomes of particular relevance.

Units of the State Border Guard Service of Ukraine, performing tasks to protect the state border and counteract enemy troops, require the use of high-tech solutions to ensure rapid response to threats. One of the promising directions for improving the effectiveness of their combat use is the integration of unmanned aircraft systems with the software «Nettle». This digital platform provides the ability to process intelligence data in real time, put the coordinates of targets on digital topographic maps and timely transmit information to combat units to carry out fire defeat of the enemy.

An analysis of the possibilities of such technological solutions in combined arms combat, their influence on increasing situational awareness of personnel and speed of decision-making is carried out. Particular attention is paid to the organization of effective interaction between the SBGS units and other military formations involved in counter-sabotage activities.

Key technologies and methods of operation of unmanned aircraft systems, their integration with software for collecting, processing and analyzing data on the enemy are outlined.

Keywords: mortar unit; operator of unmanned aircraft systems; software «Nettle»; State Border Guard Service of Ukraine; protection of the state border.

Постановка проблеми. В умовах повномасштабного вторгнення та збройної агресії російської федерації, яка в свою чергу демонструє зростанням загроз від діяльності диверсійно-розвідувальних груп, виникає нагальна потреба у застосуванні новітніх технологій для ефективного виявлення та знищення ворога. Державна прикордонної служби України – правоохоронний орган спеціального призначення, основним завданням якого є охорона державного кордону України шляхом застосування різного роду засобів, в тому числі безпілотних авіаційних систем.

Безпілотні авіаційні комплекси (надалі – БпАК) вже продемонстрували свою високу ефективність як в охороні державного кордону так і в бойових умовах. Однак у поєднанні з потужним програмним забезпеченням «Кропива», вони можуть значно покращити здатність органів Державної прикордонної служби України до швидкого реагування на загрози в ході виконання оперативно-службових та бойових завдань.

Використання безпілотних літальних апаратів (безпілотних авіаційних комплексів (надалі – БпЛА) є ключовим інструментом для розвідки місцевості та переміщення противника в реальному часі. Вони дозволяють здійснювати моніторинг великих ділянок місцевості, включаючи важкодоступні місця (гірсько-лісисті, болотисті ділянки), без необхідності фізичного присутності військовослужбовців-прикордонників.



Зазначена вище обставина актуалізує необхідність пошуку й розробки нових підходів щодо своєчасного виявлення та знешкодження ворожих груп, диверсійно-розвідувальних груп (надалі – ДРГ). Не менш важливим є виконання бойових завдань підрозділами Державної прикордонної служби України в зоні бойових дій, за допомогою безпілотних авіаційних комплексів вирішуються важливі бойові завдання, розвідка місцевості, передислокацію ворожих військ в режимі онлайн а також ведення та коригування вогню артилерійськими підрозділами. Одним із складових для вирішення проблеми є розробка ефективних підходів підготовки даних для стрільби по ворожим цілям.

Актуальність проблеми полягає в тому, що на сучасному етапі дослідники активно модернізують засоби артилерійської розвідки шляхом використання новітнього програмного забезпечення. Дані теоретичні розробки зможуть ефективно втілитись у практику бойових дій за умови апробації й безпосереднього використання. Очевидно, що практичні напрацювання можуть стати у нагоді дослідникам з метою подальшої оптимізації та створення нових удосконалених методів й алгоритмів для своєчасного виявлення та підготовки даних для стрільби по ворожим цілям, характер та координати яких виявлено своєчасно, а також по цілях, виявлених в онлайн режимі.

Без сумнівів, актуальність цього дослідження є безперечною і потребує всебічного наукового дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Підручники артилеристів часто не приділяють потрібної уваги таким факторам сучасного збройного конфлікту, як мобільне та інтернет покриття, наявність різноманітних, часто не підпорядкованих командуванню груп розвідки, доступність планшетних комп'ютерів зі спеціалізованим програмним забезпеченням типу «Кропива» та іншим технологіям. Програмне забезпечення «Кропива» допомагає об'єднувати засоби розвідки, управління та вогневого ураження різних підрозділів у єдине інформаційне поле.

Питання підготовки даних та коригування установок для стрільби викладено у Правилах стрільби і управління вогнем наземної артилерії (дивізіон, батарея, взвод, гармата) та більш повно розкрито у працях, зокрема М. Ляпи, Ю. Пушкарьова, В. Петренка [3], В. Житника, В. Макеєва, А. Приходька [4], П. Трофименка [5], О. Майстренка, О. Караванова, А. Щерби [6], Ю. Бударецького, Ю. Щавінського, В. Кузнецова, С. Ніколаєва [7], П. Ткачука, Ю. Вишневського, С. Соколовського, В. Гуріненка [8], Л. Демидка, Г. Сорокоумова, І. Луговського [9].

Проте у вказаних роботах питання методики підготовки даних для стрільби та подальшого коригування вогню по цілі ґрунтується на використанні наземних технічних засобів, гвинтокрилу, приладів, електронно-обчислювальних машин, а також аналітичних розрахунків, на що витрачається багато часу та ресурсів.

Метою статті є опис практичного застосування інноваційних методів по виявленню правопорушників а також ворожих сил (засобів), підготовки даних для стрільби артилерійських підрозділів та коригування під час ураження наземних цілей за допомогою БпАК з використанням програмного забезпечення «Кропива».

Виклад основного матеріалу. Основні питання використання БпЛА щодо виявлення різного роду об'єктів досліджувалися у роботах, де авторами розглянуто сучасні автоматичні системи управління безпілотними літальними апаратами, проаналізовано склад та призначення основного обладнання, запропоновано автоматичну систему управління безпілотним літальним апаратом [2].

В охороні державного кордону, суверенних прав України в її прилеглий зоні та виключній (морській) економічній зоні (В(М)ЕЗ), підрозділами ДПСУ безпілотні авіаційні системи застосовується як для виконання оперативно-службових так і бойових завдань таких як:

- ведення повітряної розвідки;
- ведення пошуку правопорушників (диверсійно-розвідувальних груп);
- спостереження та фіксація дій правопорушників;
- перехоплення (знищення визначеної повітряної цілі) БпАК – порушників законодавства (противника);
- забезпечення дій артилерійських підрозділів (розрахунків вогневих засобів);
- ураження цілей (об'єктів) противника;
- оперативно-розшукової діяльності та кримінального провадження;
- переміщення вантажів.

Спостереження та фіксація дій правопорушників із застосуванням безпілотних авіаційних комплексів полягає у виявленні правопорушників та передачі необхідної інформації щодо них прикордонним нарядам, оперативно-розшуковим підрозділам, кораблям (катерам, суднам забезпечення), вертольотам (літакам).

Застосування БпЛА може бути безперервним або періодичними. У разі безперервного спостереження та фіксації дій правопорушників заміна безпілотних повітряних комплексів проводиться в повітрі із достатнім залишком заряду акумуляторних батарей (палива).

У разі періодичного спостереження дій правопорушників БпЛА застосовується протягом часу, який необхідний для корегування дій прикордонних нарядів, оперативно-розшукових підрозділів, кораблів (катерів, суден забезпечення), вертольотів (літаків).

БпЛА під час проведення повітряної розвідки, ведення пошуку правопорушників, спостереження та фіксації дій правопорушників застосовуються одним або по чергово декількома способами:

- за визначеними точками – шляхом прокладання курсу на картографічній основі, що знаходиться на обладнанні для дистанційного керування безпілот-



ним повітряним судном. Як правило, такий політ здійснюється в автоматичному режимі, без втручання в маршрут польоту зовнішнього екіпажу;

по визначеному азимуту – для обстеження місцевості в напрямку виявлення правопорушення. Для здійснення такого польоту зовнішньому екіпажу вказується азимут. Під час здійснення польоту по азимуту враховуються можливості по дальності польоту з метою забезпечення повернення до місця посадки;

за візуальною орієнтацією пілота на місцевості з використанням засобів оптико-електронного спостереження. Як правило, такий політ здійснюється для оперативного виконання завдань щодо обстеження певного району місцевості або водної поверхні, перевірки окремих ділянок державного кордону з метою активного пошуку та супроводження дій об'єктів спостереження.

Поряд із цим на законодавчому рівні не передбачено чіткого механізму, який регламентує порядок знищення ворожих об'єктів (цілей), в тому числі із застосуванням БпЛА.

З огляду на поточну геополітичну ситуацію та триваючий збройний конфлікт в Україні, виникає гостра потреба у створенні та впровадженні комплексного нормативно-правового акта, що регламентуватиме використання безпілотних літальних апаратів (БпЛА) для знищення ворожих об'єктів.

Аналіз чинної законодавчої бази, зокрема Повітряного кодексу України та відомчих наказів Міністерства оборони, демонструє її недосконалість у сфері бойового застосування БпЛА. Наявні нормативні акти переважно регулюють питання класифікації, експлуатації та безпеки польотів, проте не охоплюють особливості їх використання у військових діях.

Закон України № 3232-ІХ від 13 липня 2023 року вніс зміни до законодавства, що стосуються застосування БпЛА правоохоронними органами для виявлення, перехоплення та знищення ворожих безпілотників. Однак існує нагальна потреба у подальшому розширенні правового регулювання, яке охоплюватиме використання БпЛА для ураження різних ворожих об'єктів, таких як наземна військова техніка та фортифікаційні споруди [11; 12].

Важливо розробити правовий механізм, що включатиме:

чіткі критерії та умови застосування БпЛА;

порядок координації між військовими та іншими силовими структурами; класифікацію БпЛА з урахуванням їхніх бойових можливостей;

визначення правового статусу операторів БпЛА;

регулювання питань відповідальності.

Створення такої законодавчої бази сприятиме:

підвищенню ефективності бойового застосування БпЛА;

забезпеченню законності та прозорості їх використання в умовах збройного конфлікту.

В умовах сучасної війни перемагає той, хто в мінімальні терміни виявить ворожі сили (засоби), підготує дані для стрільби, та після ураження цілі змінить місце вогневої позиції, уникнувши вогню у відповідь.

Характер сучасної війни майже не дозволяє в чистому вигляді використовувати класичні підходи до організації взаємодії в рамках артилерійської підготовки, як-то організація командно-спостережних пунктів (надалі – КСП) для кожної батареї (мінометної застави). У ДПСУ не використовують морально застарілі комплекси управління вогнем артилерії 1В12 та 1В17.

Відповідно до поставлених завдань, будь-який артилерійський підрозділ – батарея (мінометна застава) для виконання бойового завдання здійснює (рис.1):

- розвідку та виявлення цілей;
- аналіз розвідувальної інформації та можливостей щодо здійснення вогневого ураження;
- підготовку установок для стрільби;
- коригування вогню.

Разом з тим, послідовність обміну інформацією щодо виявлення та ураження цілей:

Зауважимо, під час бойових дій невисокої інтенсивності або в невеликих артилерійських підрозділах рівня батареї (мінометної застави) або навіть окремої гармати з пунктом спостереження, КСП та начальником мінометної застави фактично реалізуються на єдиному автоматизованому робочому місці. Таке робоче місце може організувати командир вогневого відділення / командир гармати разом з командиром відділення управління та оператором БпАК. Це дозволить значно зменшити час на підготовку даних для стрільби та коригування вогню по цілі. Також у цьому випадку немає потреби передавати координати власної позиції іншим абонентам з міркувань особистої безпеки.

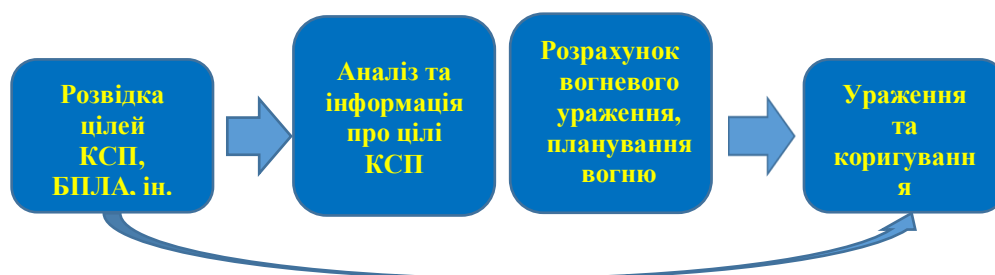


Рис. 1 Розвідка – аналіз та підготовка – ураження – коригування – залишається незмінною.

З метою розвідки цілі та визначення її координат можна застосовувати безпілотні літальні апарати. Під час проведення завчасної розвідки в районах, де ДРГ немає, БпЛА може залітати у визначені райони і визначати координати ймовірних цілей, або об'єкти, які можуть з часом, перетворитися на потенційні цілі (перехрестя доріг, окремі будівлі, мости, дамби, кладки (броди) через водні перешкоди та інші).

Для цього безпілотний літальний апарат зависає над ціллю, а оператор надає десяткові координати БПЛА.

Командир відділення управління, використовуючи програмне забезпечення «Кропива» [10], наносить ціль на планшет і фіксує її в розділі *Ціль*, для чого: переходить в меню *Функції*, натискає розділ *Перейти в меню Гармата на координати*, далі *GPS (десяткові)*. Вводить десяткові координати (широту і довготу), надані оператором БПЛА, натискає кнопку *Перейти*.

Для нанесення цілі переходить в меню *СІУВ*. Для цього переходить в меню *Гармата*, далі натискає кнопку $+$ в рядку *Ціль* інтерактивної таблиці *Бойовий порядок*, після чого:

- вказує *Назву та Номер цілі*;
- натискає кнопку *Координати*. Координати з мапи *Так*;
- натискає кнопку *Зберегти*.

У разі, якщо безпілотний літальний апарат не може проводити роботу безпосередньо в необхідному районі, задля безпеки БПЛА розвідку здійснюють у такий спосіб: БПЛА розташовують в безпечному районі і він проводить розвідку. Визначивши візуально потенційну ціль на дистанції, оператор БПЛА визначає відстань від мультиротора до цілі в метрах (L) за формулою $L \text{ (м)} = \text{висота } H \text{ (м)} \times \tan \alpha \text{ (}^\circ\text{)}$, де α – це кут нахилу камери (рис. 2) (визначають, як $\alpha = 90^\circ - \beta$, де β – це показник кута нахилу камери на моніторі пульта керування) або за раніше підготовленою таблицею 1 висот та кутом нахилу камери і обчислювач надає командиру відділення управління таку інформацію: десяткові координати точки спостереження, азимут магнітний на ціль (Am), дальність до цілі.

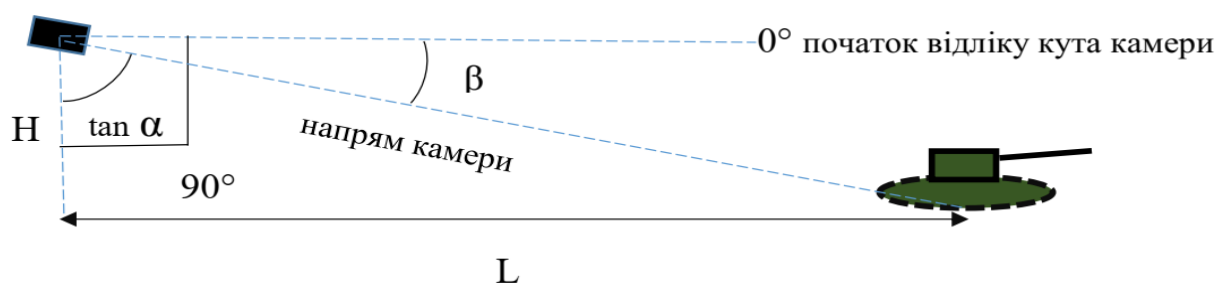


Рис. 2 Визначення дальності від БПЛА до цілі

Командир відділення управління, отримавши зазначені показники, вносить їх у «Кропиву» у такий спосіб:

Крок 1: фіксація БПЛА як КСП: в розділі *Функції* переходить на координати і вибирає *GPS (десяткові)*. Вводить десяткові координати (широта, довгота) та натискає *Перейти*. Не рухаючи курсор, заходить в меню *Гармата* та вибирає *Бойовий порядок*. У розділі *КСП* натискає $+$. Вводить назву КСП, натискає кнопку *Координати*, координати з мапи – *Так*.

Крок 2: фіксація цілі щодо КСП (БПЛА). Для цього в меню *Гармата* в розділі *Бойовий порядок* здійснює вибір *цілі* $+$. Здійснює вибір меню

координати. В цьому меню здійснює вибір координат *Полярні* та вводить в розділі *Спостерігач* КСП (БПЛА) за його назвою. В розділі *Дирекційний кут* вибирає *Ат*.

У подальшому вводить значення *Ат* та дальності до цілі, отриманих від оператора БПЛА, натискає *Прийняти* та у верхньому правому куті зберігає або розраховує установки по цілі.

За розпорядженням командира артилерійського підрозділу оператор спрямовує БПЛА в безпечному районі у такий спосіб, щоб візуально можна було спостерігати за ціллю та прилеглою площею. Зайнявши позицію, оператор БПЛА доповідає десяткові координати точки спостереження. Командир артилерійського підрозділу фіксує БПЛА як спостережний пункт, для чого виконує такі дії:

у розділі *Функції* переходить на координати і вибирає *GPS (десяткові)*; вводить десяткові координати (широта, довгота) та натискає *Перейти*; не рухаючи курсор, заходить в меню *Гармата* та вибирає *Бойовий порядок*;

у розділі *КСП* натискає +;
водить назву КСП;
натискає кнопку зберегти.

Після пострілу оператор БПЛА отримує інформацію щодо польотного часу міни. Після закінчення польотного часу оператор визначає розрив та надає командирі відділення управління дані щодо розриву відносно БПЛА – **Ат** та дальність до розриву (за раніше підготовленою таблицею висот та кутом нахилу камери). Командир артилерійського підрозділу після вказівки на відправку БПЛА в район спостереження віддає команду на враження цілі. Для цього:

у меню *Гармата* вибирає *Бойовий порядок*;
здійснює вибір цілі та натискає *Розрахунок*.

Отримані установки передають на вогневу позицію (гармату). Після пострілу і отримання від оператора БПЛА даних по розриву порядок дій наступний:

переходимо в меню *До коригування*, де здійснюємо вибір координат *Полярні*;

у меню *Спостерігач* вибираємо спостережний пункт (останнє місце, де БПЛА спостерігав за розривом);

у меню *Дирекційний кут* вводимо значення *Ат* та дальності до розриву, отриманих від оператора БПЛА;

натискаємо *Прийняти* та *Розрахунок*;
коректури передаємо на вогневу позицію (гармату).

Отже, в умовах сучасної війни перемагає той, хто в мінімальні терміни виявить ворожі сили (засоби), підготує дані для стрільби, та після ураження цілі змінить місце вогневої позиції, уникнувши вогню у відповідь.



Підручники артилеристів часто не приділяють потрібної уваги таким факторам сучасного збройного конфлікту, як мобільне та інтернет покриття, наявність різноманітних, часто не підпорядкованих командуванню груп розвідки, доступність планшетних комп'ютерів зі спеціалізованим програмним забезпеченням типу «Кропива» та іншим технологіям. Програмне забезпечення «Кропива» допомагає об'єднувати засоби розвідки, управління та вогневого ураження різних підрозділів у єдине інформаційне поле.

Висновки. Стаття показує, що використання інноваційних методів обробки даних, зокрема програмного забезпечення «Кропива», для підготовки стрільби мінометних розрахунків і БпЛА суттєво скорочує час, необхідний для ураження наземних цілей. Це, своєю чергою, зменшує тривалість перебування артилерійських підрозділів на вогневих позиціях, що мінімізує ризик потрапляння під ворожий контрбатарейний вогонь. Такий підхід значно підвищує ефективність ураження противника, оптимізуючи процес обробки та скорочуючи обсяг вхідних даних, необхідних для розрахунків.

Перспективним вектором подальших досліджень є вдосконалення процесу введення вхідних даних для підготовки установок стрільби та коригування вогню. Головна мета таких досліджень — ще більше скоротити час перебування вогневих підрозділів на позиціях та підвищити точність ураження цілей.

Література:

1. Наказ Адміністрації Державної прикордонної служби України «Методичні рекомендації щодо застосування безпілотних повітряних суден Державної прикордонної служби України», 2023.с. 18.
2. Бережний А. О. Методи та інформаційна технологія автоматизованого планування маршрутів польотів безпілотних літальних апаратів для підвищення ефективності пошуку об'єктів. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата технічних наук за спеціальністю 05.13.06 – інформаційні технології. Харківський національний університет Повітряних Сил імені Івана Кожедуба, Харків, 2020, Черкаський державний технологічний університет, Черкаси, 2020. 192 с.
3. Довідник командира артилерійського підрозділу: навч. посіб. / М. М. Ляпа, Ю. І. Пушкарьов, В. М. Петренко та ін. Суми: Сумський державний університет, 2015. 311 с.
4. Стрільба артилерії: підручник / В. М. Петренко, В. Є. Житник, В. І. Макеев та ін. Суми: Сумський державний університет, 2012. 757 с.
5. Трофименко П. Є. Бойова робота артилерійських вогневих підрозділів: підручник. Суми: Сумський державний університет, 2016. 232 с.
6. Майстренко, О., Караванов, О., & Щерба, А. (2021). Структурно-функціональний аналіз розвідувально-вогневої системи та декомпозиція її функцій та підсистем. *Військово-технічний збірник*, (25), 38–48. <https://doi.org/10.33577/2312-4458.25.2021.38-48>.
7. Бударецький, Ю., Щавінський, Ю., Кузнецов, В., & Ніколаєв, С. Застосування методу аналізу ієрархій для оцінювання програмного забезпечення комплексів засобів автоматизації. *Військово-технічний збірник*. 2021, (25). 3–12. <https://doi.org/10.33577/2312-4458.25.2021.3-12>.
8. Ткачук П. П., Вишневецький Ю. В., Соколовський С. М., Гуріненко В. І. Дослідження можливостей програмно-апаратного комплексу «Мапа» щодо оптимізації процесу збору та обробки розвідувальних відомостей на пункті управління артилерійською розвідкою. *Військово-технічний збірник*. 2020, (23). 58–64. <https://doi.org/10.33577/2312-4458.23.2020.58-64>.

9. Демидко Л. С., Трофименко П. Є., Сорокоумов Г. В., Луговський І. С. Напрями удосконалення автоматизованих систем управління для артилерії Сухопутних військ Збройних Сил України. *Системи озброєння і військова техніка*. 2018. № 2(54). <https://doi.org/10.30748/soivt.2018.54.11>.

10. Програмний комплекс «Кропива» Керівництво оператора УА.ЛОГК.00002-01 34 01-05. *Конструкторське бюро Логіка*. Київ 2019. 135 с

11. Закон України Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо застосування правоохоронними органами безпілотних повітряних суден та протидії їх незаконному використанню, 13 липня 2023 року № 3232-IX. № 4017-IX від 10.10.2024. (Відомості Верховної Ради України, 2011 р., № 48-49, ст. 536). <https://zakon.rada.gov.ua/go/3232-20>

12. Безпілотники під час війни: Законодавче врегулювання та відповідальність за порушення повітряного простору Моніторинг законодавства 25 червня, 2023 року. <https://bdf.gov.ua/bezpilotnyky-pid-chas-viyny-zakonodavche-vrehuliuvannia-ta-vidpovidalnist-za-porushennia-povitriano-ho-prostoru/>

References:

1. Nakaz Administratsiyi Derzhavnoyi prykordonnoyi sluzhby Ukrayiny «Metodychni rekomendatsiyi shchodo zastosuvannya bezpilotnykh povitryanykh suden Derzhavnoyi prykordonnoyi sluzhby Ukrayiny», 2023.s.18. [Order of the Administration of the State Border Guard Service of Ukraine Methodological recommendations on the use of unmanned aerial vehicles of the State Border Guard Service of Ukraine] [in Ukrainian]

2. Berezhnyy A. O. (2020) Metody ta informatsiyna tekhnolohiya avtomatyzovanoho planuvannya marshrutiv pol'otiv bezpilotnykh lital'nykh aparativ dlya pidvyshchennya efektyvnosti poshuku ob'yektiv. [Methods and information technology of automated planning of flight routes of unmanned aerial vehicles to increase the efficiency of object search]. Dysertatsiya na здобuttya naukovo-ho stupenya kandydata tekhnichnykh nauk za spetsial'nistyu 05.13.06 – informatsiyni tekhnolohiyi. Kharkivs'kyi natsional'nyy universytet Povitryanykh Syl imeni Ivana Kozheduba, Kharkiv, 2020, Cherkas'kyi derzhavnyy tekhnolohichnyy universytet, Cherkasy., 192 s. [in Ukrainian]

3. Dovidnyk komandyrа artyleriys'koho pidrozdilu: navch. posib. / M. M. Lyapa, YU. I. Pushkar'ov, V. M. Petrenko ta in. [Handbook of the commander of the artillery unit: training manual] Sumy: Sums'kyi derzhavnyy universytet, 2015. 311 s. [in Ukrainian]

4. Stril'ba artyleriyi: pidruchnyk / V. M. Petrenko, V. YE. Zhytnyk, V. I. Makeyev ta in. Sumy: Sums'kyi derzhavnyy universytet, [Artillery firing: textbook] 2012. 757 s. [in Ukrainian]

5. Trofymenko P. YE. (2016) Boyova robota artyleriys'kykh vohnevnykh pidrozdiliv: pidruchnyk / P. YE. Trofymenko. Sumy: Sums'kyi derzhavnyy universytet., [Combat work of artillery fire units: textbook]. 232 s. [in Ukrainian]

6. Maystrenko, O., Karavanov, O., & Shcherba, A. (2021). Strukturno-funktsional'nyy analiz rozviduval'no-vohnevoyi systemy ta dekompozitsiya yiyi funktsiy ta pidsystem. Viys'kovo-tekhnichnyy zbirnyk, (25), 38–48. <https://doi.org/10.33577/2312-4458.25.2021.38-48>. [in Ukrainian]

7. Budarets'kyi, YU., Shchavins'kyi, YU., Kuznetsov, V., & Nikolayev, S. (2021). Zastosuvannya metodu analizu iyerarkhiy dlya otsinyuvannya prohramnoho zabezpechennya kompleksiv zasobiv avtomatyzatsiyi. [Application of the hierarchy analysis method to evaluate the software of automation systems] Viys'kovo-tekhnichnyy zbirnyk. (25). 3–12. <https://doi.org/10.33577/2312-4458.25.2021.3-12>. [in Ukrainian]

8. Tkachuk P. P., Vyshnevs'kyi YU. V., Sokolovs'kyi S. M., Hurinenko V. I. (2020) Doslidzhennya mozhlyvostey prohramno-aparatnoho kompleksu «Mapa» shchodo optymizatsiyi protsesu zboru ta obrobky rozviduval'nykh vidomostey na punkti upravlinnya artyleriys'koyu rozvidkoyu. Viys'kovo-tekhnichnyy zbirnyk. (23). 58–64. <https://doi.org/10.33577/2312-4458.23.2020.58-64>. [in Ukrainian]



9. Demydko L. S., Trofymenko P. YE., Sorokoumov H. V., Luhovs'kyi I. S. (2018) Napryamy udoskonalennya avtomatyzovanykh system upravlinnya dlya artyleriyi [Directions for improving automated control systems for artillery of the Ground Forces of the Armed Forces of Ukraine] *Sukhoputnykh viys'k Zbroynykh Syl Ukrayiny. Systemy ozbroynnya i viys'kova tekhnika..* № 2(54). <https://doi.org/10.30748/soivt.2018.54.11>. [in Ukrainian]

10. Prohramnyy kompleks «Kropyva» Kerivnytstvo operatora UA.LOHK.00002-01 34 01-05. [Software complex "Kropiva" Operator's Manual UA.LOGK.00002-01 34 01-05] Konstruktors'ke byuro Lohika. Kyiv 2019. 135 s [in Ukrainian]

11. Zakon Ukrayiny Pro vnesennya zmin do deyakykh zakonodavchykh aktiv Ukrayiny shchodo zastosuvannya pravookhoronnymy orhanamy bezpilotnykh povitryanykh suden ta protydyi yikh nezakonnomu vykorystannyu, [Law of Ukraine On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine on the Use of Unmanned Aerial Vehicles by Law Enforcement Agencies and Counteracting Their Illegal Use] 13 lypnya 2023 roku № 3232-IX. № 4017-IX vid 10.10.2024. (Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrayiny, 2011 r., № 48-49, st. 536). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3232-20> [in Ukrainian]

12. Bezpilotnyky pid chas viyny: Zakonodavche vrehulyuvannya ta vidpovidal'nist' za porushennya povitryanoho prostoru. [Drones during War: Legislative Regulation and Liability for Violation of Airspace] Monitorynh zakonodavstva 25 chervnya, 2023 roku. Retrieved from: <https://bdf.gov.ua/bezpilotnyky-pid-chas-viyny-zakonodavche-vrehulyuvannya-ta-vidpovidalnist-za-porushennia-povitryanoho-prostoru/> [in Ukrainian]

УДК 005.36

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-186-195](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-186-195)

Остапчук Віктор Миколайович науковий співробітник Наукового центру зв'язку та інформатизації Військового інституту телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут, кандидат технічних наук, <https://orcid.org/0000-0001-5686-0198>

Дегтяр Олег Андрійович провідний науковий співробітник Наукового центру зв'язку та інформатизації Військового інституту телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут, доктор наук з державного управління, професор, <https://orcid.org/0000-0001-6413-3580>

МЕХАНІЗМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ БЕЗПЕКИ І ОБОРОНИ УКРАЇНИ

Анотація. Під час війни росії проти України, актуальними є питання аналізу кризових процесів та явищ, що виникають поза економікою або політикою, і з часом отримують статус глобальних. Важливим завданням є деталізація їх різновидів та специфіки прояву у секторі безпеки та оборони, аналіз взаємозв'язків повторюваності розвитку кризових процесів та явищ саме в управлінській діяльності, визначенні впливу усіх можливих зовнішніх факторів на функціонування військових та правоохоронних інституцій, своєчасність та точність визначення ризиків та загроз, реалізація антикризового управління, що має на меті мінімізацію руйнівного впливу кризи на існування соціальної інституції, розроблення системи превентивних механізмів їх появи.

Управління сьогодні позиціонують як науку, функцію, діяльність, процес, і навіть, мистецтво. Управління є самостійною наукою, що сконцентрувала спроби науковців, дослідників, ентузіастів, узагальнити сформований у поясненні природи управлінської діяльності, встановленні зв'язків між причинами та наслідками, виявленні факторів і умов, за яких спільна людська праця видається корисною і більш результативною.

Сучасні управлінські наукові розробки представлені кількісним і системним підходами щодо управлінської діяльності, і поглиблюють усвідомлення сутності управлінських проблем завдяки моделюванню і дають змогу звернутись до кількісних методів щодо прийняття управлінських рішень [16].

Управлінський процес у секторі безпеки і оборони, в якому можуть відбуватись кризові процеси, є однією із ключових соціальних проблем будь якого суспільства, і України, зокрема [8].



Дослідники здійснюють формування наукового обґрунтованого інструментарію антикризового управління в інституції, зокрема у військових та правоохоронних формуваннях. Зважаючи на це, виокремлено проблематику сучасних проблем управління: зміст поняття «криза» та «криза інституції», а також її особливості.

У процеси існування кризи та її розвитку можливе розгортання двох варіантів управлінських сценаріїв: визнання не результативності управління або подолання кризи.

Ключові слова: управлінська діяльність, управління, антикризове управління, сектор безпеки і оборони, лідерство.

Ostapchuk Viktor Mykolayovych researcher, Scientific center of communication and information technologies, Kruty Heroes Military Institute of Telecommunications and Information Technologies, Candidate of Technical Sciences, <https://orcid.org/0000-0001-5686-0198>

Diegtiar Oleg Andriyovych leading researcher, Scientific center of communication and information technologies, Kruty Heroes Military Institute of Telecommunications and Information Technologies, doctor of sciences in public administration, professor, <https://orcid.org/0000-0001-6413-3580>

CRISIS MANAGEMENT MECHANISMS IN THE SECURITY AND DEFENSE SYSTEM OF UKRAINE

Abstract. During the war of Russia against Ukraine, relevant issues are the analysis of crisis processes and phenomena that arise outside the economy or politics, and eventually receive the status of global. An important task is to detail their varieties and specifics of manifestation in the security and defense sector, analysis of interconnections of recurrence of development of crisis processes and phenomena in management activities, determining the impact of all possible external factors on the functioning of military and law enforcement institutions, timeliness and accuracy of risk and threat identification, implementation of crisis management, aimed at minimizing the destructive impact of the crisis on the existence of a social institution, developing a system of preventive mechanisms for their appearance.

Management today is positioned as a science, function, activity, process, and even art. Management is an independent science that has concentrated the attempts of scientists, researchers, enthusiasts to generalize the nature of management, to establish links between causes and consequences, to identify factors and conditions under which joint human labor seems useful and more effective.

Modern managerial scientific developments are represented by quantitative and systematic approaches to managerial activity, and deepen awareness of the essence of managerial problems through modeling and allow turning to quantitative methods for making managerial decisions.

The management process in the security and defense sector, in which crisis processes can occur, is one of the key social problems of any society, and Ukraine, in particular [8].

Researchers carry out the formation of scientifically grounded tools of anti-crisis management in institutions, in particular in military and law enforcement formations. In view of this, the problems of modern problems of management are allocated: the content of the concept of "crisis" and "crisis of institution," as well as its features.

In the processes of the existence of the crisis and its development, it is possible to deploy two options for management scenarios: recognition of not the effectiveness of management or overcoming the crisis.

Keywords: management activity, management, crisis management, security and defense sector, leadership.

Постановка проблеми. У сучасному суспільстві, з його характером та тенденціями розвитку, суперечностями та деструктивними процесами, усе перераховане має прямий вплив на появу процесів та проблем, що провокують формування криз, крайнє загострення різних позицій та переконань в соціальних спільнотах, зокрема і у секторі безпеки та оборони. Враховуючи ці факти, визначаємо існування потреби щодо переосмислення тих стереотипів управлінського середовища, відповідного йому мислення та використання інноваційних форм та методів кризового стану, у порівнянні з тими, до яких звертаються за умов стабільності [11].

Необхідно зазначити, що існує ще вагомий фактор змін в управлінській системі, зокрема у військових та правоохоронних інституціях, як диференціація та поєднання різноманітних управлінських складових та елементів.

Можна стверджувати, що під час війни росії проти України, актуальними є питання аналізу кризових процесів та явищ, що виникають поза економікою або політикою, і з часом отримують статус глобальних. Важливим завданням є деталізація їх різновидів та специфіки прояву у секторі безпеки та оборони, аналіз взаємозв'язків повторюваності розвитку кризових процесів та явищ саме в управлінській діяльності, визначенні впливу усіх можливих зовнішніх факторів на функціонування військових та правоохоронних інституцій, своєчасність та точність визначення ризиків та загроз, реалізація антикризового управління, що має на меті мінімізацію руйнівного впливу кризи на існування соціального інституції, розроблення системи превентивних механізмів їх появи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Основи наукового управління закладені здобутками М. Вебера [15], Ф. Тейлора [14], А. Файоля [6], Л. Берталанфі [12], Р. Майлза [13] та ін. Ці вчені є авторами робіт, що слугують вихідним концептом для численних практичних розробок у галузі управління: нові форми організації соціального управління, спеціальна управлінська функція, управління персоналом, управління людським ресурсом.



За результатами аналізу наукових праць можна стверджувати, що управління – це суспільне явище, характерне для кожної країни на будь якому етапі людської цивілізації. За хронологією появи, управління передувє появи перших держав. Основні ознаки владної та розпорядчої діяльності характерні історичним періодам первинного суспільства, в якому основою влади були родинність, вірування, звичаї та традиції. За тих часів, ключове завдання влади полягало у життєвому забезпеченні племені, а соціальна система цінностей передбачала задоволення інтересів переважної більшості спільнот в цілому. Враховуючи ці факти, розвиток управлінської діяльності в соціумі вивчається як історичне виділення специфічного різновиду діяльності з групової спільної праці.

Метою статті є узагальнення результатів аналізу сутності антикризового управління в системі безпеки і оборони української держави.

Виклад основного матеріалу. Управління сьогодні позиціонують як науку, функцію, діяльність, процес, і навіть, мистецтво. Управління є самостійною наукою, що сконцентрувала спроби науковців, дослідників, ентузіастів, узагальнити сформований у поясненні природи управлінської діяльності, встановленні зв'язків між причинами та наслідками, виявлення факторів і умов, за яких спільна людська праця видається корисною і більш результативною.

Сучасні управлінські наукові розробки представлені кількісними і системними підходами щодо управлінської діяльності, і поглиблюють усвідомлення сутності управлінських проблем завдяки моделюванню і дають змогу звернутись до кількісних методів щодо прийняття управлінських рішень [16].

Управлінський процес в системі безпеки і оборони, в якій можуть відбуватись кризові процеси, є однією із ключових соціальних проблем будь якого суспільства, і України, зокрема [8].

Дослідники здійснюють формування наукового обґрунтованого інструментарію антикризового управління в інституції, зокрема у військових та правоохоронних формуваннях. Зважаючи на це, виокремлено проблематику сучасних проблем управління: зміст поняття «криза» та «криза інституції», а також її особливості.

У процеси існування кризи та її розвитку можливе розгортання двох варіантів управлінських сценаріїв: визнання не результативності управління або подолання кризи. Управлінська система сектору безпеки та оборони у ситуації протікання кризового процесу передбачає:

- безперервний моніторинг зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на кризу;
- розроблення заходів мінімізації зовнішньої уразливості інституції (військової або правоохоронної);
- забезпечення внутрішньої гнучкості управлінської діяльності;
- розроблення заходів попередження в управлінських методах кризою;
- реалізація практичних заходів у випадку виникнення кризи.

Поданий вище перелік управлінських дій не завжди дає змогу подолати кризові ситуації. Причина такого стану полягає в тому, що кризи виникають як об'єктивні явища, відтворюючи циклічну природу розвитку державних інституцій, зокрема в Україні. На особливу увагу заслуговують гострі кризи, що потребують врахування низки їх особливостей та своєчасного їх виявлення та розпізнання. Таку діяльність можна реалізувати на основі антикризового управління [3].

За результатами аналізу наукової літератури, антикризовим вважають управління, що покликане запобігати або зменшувати наслідки кризової ситуації у професійній діяльності, а також забезпечувати функціонування інституції, зокрема державної, в період кризи та виходу з неї з мінімально негативними наслідками [5].

Зміст поняття «антикризове управління» містить наступні складові:

- комплекс завдань щодо розроблення та реалізація заходів, що сприяють послабленню кризи;
- попередження і терапія кризових ситуацій.

Специфіка мети та завдань сучасного антикризового управління зумовлені принципом невизначеності кризи. Відповідно до такої кризи слід враховувати такі її параметри, як витрати на подолання кризи, кількісну оцінку прогнозованого результату і строки запланованих цілей є взаємозалежними. Все це свідченням того, що за умов гострого дефіциту часу на реагування і обмеження термінів подолання кризи, особливо на перших етапах, головне завдання управлінської діяльності передбачає проявів оперативності і прийняття мінімально ризикового управлінського рішення. Усе це дає змогу що досягти бажаного результату за умови звернення до мінімальних додаткових засобів з мінімальними негативними наслідками. Досягти цього можна на основі попереднього впровадження спеціальної системи управління кризовими ситуаціями [2].

Антикризове управління містить відповідну функціональну структуру щодо подолання криз, охоплюючи усі супутні проблеми кризових ситуацій, а саме: прогнозування, запобігання і підготовка до функціонування в кризових умовах кризи, ліквідацію наслідків кризи [7].

З-поміж згаданих вище управлінських інструментів визначення та аналізу впливу ендогенних та екзогенних факторів є безперервна реалізація моніторингу. Протягом моніторингу відбуваються накопичення інформаційних масивів і обмін ними між суб'єктами управління та середовищем, що дає змогу своєчасного виявлення потенційних кризових явищ і ситуацій.

Зміст антикризового управління інституцією передбачає забезпечення окремих умов функціонування, яким характерні фінансові, соціальні, кадрові та інші проблеми і не є постійними, а також швидко вирішуються за допомогою спеціальної системи заходів.

Сутність антикризового управління військовими або правоохоронними інституціями пов'язана із системним підходом. Тому антикризове управління



є системою управління, якій притаманні комплексний та системний характер і покликана запобігати та усувати несприятливі для діяльності інституції явища за допомогою розроблення і реалізації спеціальних заходів, що трактують як стратегічні і уможливають ліквідувати тимчасові проблеми, перешкоди, а також сприяти зростанню потенціалу інституції [1].

У наукових працях більшості дослідників з питань антикризового управління [4], зазначено, що використовувати оздоровчі заходи слід за умови виникнення певних результатів функціонування інституції, які можна вважати вкрай негативними. За такого підходу, заходи щодо подолання кризи в організації з кризи в інституції є дещо ускладненими у попередженні неправильних та помилкових дій. Необхідно зазначити, що у здійсненні оздоровлення і за потреби здійснення комплексної перебудови інституції, формування такої системи управління, що спрямована на запобігання криз, вирішення проблем до того моменту, доки вони не отримали статусу «незворотних». У цій системі управління набуває окремих специфічних рис на кожному управлінському рівні та інтегрована у спеціальну програму стратегічного розвитку інституції.

Отже, антикризове управління є складним, але необхідним регулюючим процесом, що уможливорює збільшити ефективність інституції. Воно охоплює чималу кількість факторів, що можна розглядати у різних алгоритмах залежно від конкретних обставин та стану інституції [9].

У секторі безпеки і оборони, стрімко зросли кризові процеси та ситуації. Характерними рисами сучасних кризових ситуацій є: втрата смислів та знецінення життя; моральна нерозбірливість; зниження нормативності поведінки особи; зростання психогенних процесів; делінквентних ситуацій.

Важливим завданням управлінського сектору військових та правоохоронних формувань є своєчасно формування та впровадження управлінських рішень та розроблення відповідних управлінських антикризових програми. Кризові ситуації у секторі безпеки і оборони України є виявом сутності та характеру протиріч, що виникають у згаданому секторі і потребують оперативного та дієвого вирішення щодо забезпечення подальшого функціонування інституцій сектору.

У забезпеченні ефективного антикризового управління слід дотримуватись таких його вимог:

- рівень сформованості та розвиненості корпоративної культури;
- сформованість загальнокорисних цілей (бажаних кінцевих результатів);
- сформованість спільнот, що мають спільну мету служби, щоб досягти загальної для всіх мети.

Фундаментальна ознака з-поміж усіх наявних загальних рис антикризового управління у сучасному секторі безпеки та оборони України є роль керівника (командира).

Роль військового керівника полягає у реалізації комплексу певних поведінкових правил, що відповідають конкретній посаді. Військові керівники обіймають конкретні посади організаційних підрозділів, що є визначальним для їх службової поведінки. Для таких керівників (командирів) та інших виконують заздалегідь визначені ролі, хоча як особистості вони можуть давати власну їх інтерпретацію. За такого підходу, виокремлено низку соціальних ролей, що є керівниками різного ступеня та періоду: інформаційні, міжособистісні та з прийняття управлінського рішення.

Міжособистісні ролі існують у формуванні особистісних взаємин, інформаційні – для інформаційних систем і управлінські – для прийняття управлінського рішення. Зазначені ролі не існують незалежно одна від одної, а взаємодіють для побудови єдиного цілості. Особистість управлінця має вплив на характер виконання ролі, проте не на її зміст та рольові правила.

Отже, управлінець (командир) у військовій або правоохоронній інституції може виконувати широкий спектр соціально-управлінських ролей. Водночас, узгодженого єдиного опису змісту роботи управлінця, що влаштовує кожну особу не існує.

Можна констатувати, що сучасний управлінець військової або правоохоронної інституції є:

- керівником з певними повноваженнями і управлінням підпорядкованим колективом;
- управлінець, спроможний керувати підлеглими, завдяки своєму авторитету, високому професіоналізму, позитивним якостям й емоціям;
- управлінець, здатний дипломатично встановлювати контакти з різними сторонами в управлінському процесі;
- управлінець, здатний здійснювати виховання і володіє високими моральними якостями, формувати колектив й впливати на його розвиток;
- управлінець, який усвідомлює значення управлінських інновацій і сприяє їх впровадженню у військовій або правоохоронній організації;
- керівник із глибокими знаннями і спектром здібностей, з високим рівнем культури та комплексом чеснот.

Основними уміньми управлінців антикризового управління в секторі безпеки та оборони виступають наступні: здійснення наукового прогнозування стратегії розвитку інституції й аргументованого доведення власних міркувань; формулювання мети розвитку підпорядкованого колективу, розуміння характеру, особливостей підлеглих і адекватного оцінювання власної поведінки та діяльності та усіх членів колективу; підтримка нормального морально-психологічного мікроклімату у колективі, вирішення конфліктних ситуацій; аналіз, прогноз, оцінка і прийняття управлінського рішення в умовах невизначеності комплексу факторів; обізнаність щодо технічних і технологічних особливостей управлінського процесу; здатність спрямовувати власну особистість і підпорядкований колектив на досягнення



поставленої мети, виконання функції розподілу ресурсів, делегування управлінських функцій і відповідальність за рівнями управління, організація стимулювання підпорядкованого колективу у реалізації концепції розвитку інституції; раціональне й ефективне використання тимчасових ресурсів інституції у досягненні поставленої мети [10].

Основним висновком проаналізованої у статті проблеми є усвідомлення того, що антикризове управління є керованим процесом. Ефективність антикризового управління у секторі безпеки і оборони є залежною від своєчасного виявлення кризи та використання методів її усунення.

Висновки. Для офіцерів особливого значення мають знання про способи та прийоми роботи з інформаційними потоками, тобто необхідно бути готовими до здійснення інформаційно-аналітичної та інтелектуальної діяльності. За результатами володіння такими знаннями, управлінці створюють накази, положення, інструкції, розрахунки, рішення тощо.

У переважної більшості науковців простежується однастайність щодо змісту підготовки офіцерів для ефективного управління: не тільки оволодіння знаннями та вміннями, але й готовність до здійснення діяльності, зокрема до таких управлінських процедур як організація, роз'яснення, контроль. Тому особливої ваги у формуванні професійного офіцера-управлінця набуває обізнаність у сфері лідерства, основ колективної діяльності, зі стилями управлінської діяльності, щодо механізмів міжособистісної взаємодії тощо.

Література:

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
2. Волобуєв В. В. Методичні рекомендації науково-педагогічним працівникам ВВНЗ щодо формування готовності майбутніх офіцерів-прикордонників до проектного управління. *Наукові інновації та передові технології. Серія «Державне управління», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»*. 2022. № 10(12). С. 275–282.
3. Гармаш Т. А. Педагогічні умови формування готовності майбутніх фахівців із логістики до управлінської діяльності. *Науковий вісник Південно-українського національного педагогічного університету ім. К. Д. Ушинського. Серія : Педагогіка*. Одеса, 2017. Вип. 5(118). С. 17–20.
4. Дем'янюк Ю. А. Формування військово-організаторських умінь у майбутніх офіцерів Державної прикордонної служби України : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 / Нац. академія Держ. прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького. Хмельницький, 2010. 20 с.
5. Дияк В. В., Аніщенко В. О., Яремчук С. С. Підготовка майбутніх офіцерів-прикордонників до управлінської діяльності: проектний підхід. *Наука і техніка сьогодні (Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Педагогіка», Серія «Техніка», Серія «Фізико-математичні науки») : електрон. журн.* 2023. № 1(15). С. 134–140. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-1\(15\)-134-140](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-1(15)-134-140).
6. Мошек Г. Є., Федоренко В. Л., Коваленко О. В. та ін. Менеджмент організації. Теорія та практика. Київ : Видавництво Ліра-К, 2019. 808 с.
7. Козаченко Т. Публічне управління на засадах проектного менеджменту: сучасний погляд. *Держава та регіони. Серія : Державне управління*. 2018. № 2(62). С. 50–52.

8. Луговий В. І. Шляхи і засади вдосконалення підготовки керівного персоналу держслужби (аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду). Підвищення кваліфікації держслужбовців : зб. наук. пр. Київ : Вид-во УАДУ, 2019. С. 108–138.

9. Луцький О. Л. Алгоритм роботи офіцерів органів управління в підпорядкованих підрозділах охорони державного кордону. *Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони*. 2013. № 2. С. 87–89.

10. Радванський І. Г. Шляхи та педагогічні умови підготовки офіцерів внутрішніх військ у вищих військових навчальних закладах до управлінської діяльності : дис. ... канд. пед. наук : 20.02.02 / Нац. академія Прикордонних військ України імені Богдана Хмельницького. Хмельницький, 2000. 196 с.

11. Тарнавський М. М. Формування культури управлінської діяльності у майбутніх офіцерів-прикордонників : дис. ... канд. пед. наук : 20.02.02. Хмельницький, 2001. 246 с.

12. Bertalanffy L. von. General System Theory: Foundations. Development. Application/ Ludwig von Bertalanffy. Revised 17th Edition. New York: George Braziller, 2009. XXIV+296 p.

13. Miles R. Introduction to technology foresight. UNIDO. Workshop. Technology Foresight for Practitioners (Roadmapping). Prague. 2008.

14. Taylor F. W. The principles of scientific management. Harper, 1994. 145 p.

15. Weber M. Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der Sozialökonomik. Bd. I, II. Tübingen. 1922.

16. Синишин М., Захарчук Д., Торічний В., Щодо використання механізмів ухвалення управлінських рішень. Журнал «Актуальні питання у сучасній науці» серія: Державне управління № 5 (23) 2024 С. 368-380.

References:

1. Balabanova L. V., Sardak O. V. (2019) Upravlinnya personalom. [Personnel management]. Kyiv: Center for Educational Literature,. 468 p. [in Ukrainian]

2. Volobuev V. V. (2022) Metodychni rekomendatsiyi naukovo-pedahohichnym pratsivnykam VVNZ shchodo formuvannya hotovnosti maybutnikh ofitseriv-prykordonnykiv do proektnoho upravlinnya. [Methodological recommendations for scientific and pedagogical employees of VVNIZ regarding the formation of readiness of future border officers for project management]. *Scientific innovations and advanced technologies. "Public Administration" Series, "Law" Series, "Economics" Series, "Psychology" Series, "Pedagogy" Series*. No. 10(12). P. 275–282. [in Ukrainian]

3. Garmash T. A. (2017) Pedahohichni umovy formuvannya hotovnosti maybutnikh fakhivtsiv iz lohistyky do upravlins'koyi diyal'nosti. [Pedagogical conditions for the formation of readiness of future specialists in logistics for managerial activities]. *Scientific Bulletin of the Southern Ukrainian National Pedagogical University named after K. D. Ushynskiy. Series: Pedagogy*. Odesa,. Vol. 5(118). P. 17–20. [in Ukrainian]

4. Demyaniuk Yu. A. (2010) Formuvannya viys'kovo-orhanizators'kykh umin' u maybutnikh ofitseriv Derzhavnoyi prykordonnoyi sluzhby Ukrayiny. [Formation of military organizational skills in future officers of the State Border Service of Ukraine]: autoref. thesis ... candidate ped. Sciences: 13.00.04 / Nat. State Academy Border Service of Ukraine named after Bohdan Khmelnytskyi. Khmelnytskyi,. 20 p. [in Ukrainian]

5. Diyak V. V., Anishchenko V. O., Yaremchuk S. S. (2023) Pidhotovka maybutnikh ofitseriv-prykordonnykiv do upravlins'koyi diyal'nosti: proektnyy pidkhid. [Training of future border officers for managerial activities: project approach]. *Science and technology today (Series "Law", Series "Economics", Series "Pedagogy", Series "Technology", Series "Physical and mathematical sciences")*: electronic. journal. No. 1(15). P. 134–140. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-1\(15\)-134-140](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-1(15)-134-140). [in Ukrainian]



6. Moshek G. E., Fedorenko V. L., Kovalenko O. V. and others. (2019) Menedzhment orhanizatsiyi. [Management of the organization]. *Theory and practice*. Kyiv: Lira-K Publishing House,. 808 p. [in Ukrainian]
7. Kozachenko T. (2018) Publichne upravlinnya na zasadakh proektnoho menedzhmentu: suchasnyy pohlyad. [Public administration on the basis of project management: a modern view]. *State and regions. Series: Public administration..* No. 2(62). P. 50–52. [in Ukrainian]
8. Lugovoi V. I. (2019) Shlyakhy i zasady vdoskonalennya pidhotovky kerivnoho personalu derzhsluzhby (analiz vitchyznyanoho ta zarubizhnoho dosvidu). Pidvyshchennya kvalifikatsiyi derzhsluzhbovtziv. [Ways and principles of improving the training of managerial personnel of the civil service (analysis of domestic and foreign experience)]. *Improvement of qualifications of civil servants: coll. of science pr.* Kyiv: Publishing House of the Ukrainian Academy of Sciences,. P. 108–138. [in Ukrainian]
9. Lutsky O. L. (2013) Alhorytm roboty ofitseriv orhaniv upravlinnya v pidporyadkovanykh pidrozdilakh okhorony derzhavnoho kordonu. [Algorithm of the work of officers of management bodies in subordinate units of state border protection]. *Modern information technologies in the field of security and defense..* No. 2. P. 87–89. [in Ukrainian]
10. Radvanskyi I. G. (2000) Shlyakhy ta pedahohichni umovy pidhotovky ofitseriv vnutrishnikh viys'k u vyshchykh viys'kovykh navchal'nykh zakladakh do upravlins'koyi diyal'nosti. [Ways and pedagogical conditions of training officers of internal forces in higher military educational institutions for managerial activities]: diss. ... candidate ped. Sciences: 20.02.02 / Nat. Academy of the Border Troops of Ukraine named after Bohdan Khmelnytskyi. Khmelnytskyi,. 196 p. [in Ukrainian]
11. Tarnavskyi M. M. (2001) Formuvannya kul'tury upravlins'koyi diyal'nosti u maybutnikh ofitseriv-prykordonnykiv. [Formation of management culture among future border officers]: dissertation. ... candidate ped. Sciences: 20.02.02. Khmelnytskyi,. 246 p. [in Ukrainian]
12. Bertalanffy L. von. (2008) General System Theory: Foundations. Development. Application / Ludwig von Bertalanffy. Revised 17th Edition. New York: George Braziller, 2009. XXIV+296 p. [in English]
13. Miles R. (2007) Introduction to technology foresight. UNIDO. Workshop. Technology Foresight for Practitioners (Roadmapping). Prague. [in English]
14. Taylor F. W. (1994) The principles of scientific management. Harper,. 145 p. [in English]
15. Weber M. (1922) Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der Sozialökonomik. Bd. I, II. Tübingen.. [in English]
16. Synyshyn M., Zakharchuk D., Torichnyy V., Shchodo vykorystannya mekhanizmiv ukhvalennya upravlins'kykh rishen'. Zhurnal «Aktual'ni pytannya u suchasniy nautsi» seriya: Derzhavne upravlinnya № 5 (23) 2024 P. 368-380. [in Ukrainian]

УДК 005.36

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-196-209](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-196-209)

Прис Геннадій Петрович начальник Наукового центру зв'язку та інформатизації Військового інституту телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут, <https://orcid.org/0000-0002-8081-4391>

Дегтяр Олег Андрійович провідний науковий співробітник Наукового центру зв'язку та інформатизації Військового інституту телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут, доктор наук з державного управління, професор, <https://orcid.org/0000-0001-6413-3580>

МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Анотація. У статті визначено та проаналізовано сучасні тренди розвитку лідерства в системі національної безпеки: трансформаційне (характерним є зміщення акценту з зовнішніх засобів лідерського впливу на внутрішні), стратегічне (вплив у стратегічному вимірі, здатність формування основних напрямів стратегічних змін та організаційної культури), інноваційне (діяти швидко, розумно, ефективно, підприємницькі, прозоро, науково-орієнтовно) та інтелектуальне лідерство (система управління знаннями та система розвитку динамічних здібностей з використанням високошвидкісної технологічної підтримки, побудова «мозкових центрів»). Вказано, що їх наявність зумовлюється тенденціями, що мають прояв в українському суспільстві – переформатування влади та значна мілітаризація майбутнього політикуму.

Аргументовано, що зростання ролі лідерства відповідно до теорії лідерства Френча-Рейвена та застосування ідеї щодо джерел влади (примусу, винагороди, законної, еталонної та експертної влади, у поєднанні з доданою інформаційною владою) надають змогу комплексно підійти до розвитку лідерських компетентностей, з врахуванням знань, досвіду, цінностей, мотивації та ставлення, які є необхідними для успішної та злагодженої роботи команд.

Визначено, що в умовах воєнного стану зростає нагальна потреба в необхідності стратегічного мислення, організаційних і комунікаційних навичок у лідерів, що забезпечує швидке реагування на виклики, а також таких ключових аспектів лідерства, як адаптивність, стресостійкість, ефективна комунікація, швидкість реагування на зміни та збереження високої мотивації команд. Тож принципами для забезпечення стабільності та ефективності



функціонування системи національної безпеки в умовах воєнного стану визначено: чітка ієрархія та відповідальність; фокус на місії та стратегії; гнучкість та адаптивність; командна робота та координація; стресостійкість та психологічна підготовка; етичність і довіра; навчання та розвиток кадрів; прийняття рішень в умовах невизначеності. У сукупності із визначеними ключовими компетенціями вони нададуть змогу лідерам ефективно діяти в умовах високого тиску, забезпечуючи стабільність та результативність функціонування системи національної безпеки.

Ключові слова: національна безпека, система управління людськими ресурсами, керівництво, лідерство, тренди розвитку лідерства, воєнний стан.

Pris Gennadii Petrovich head of the Scientific center of communication and information technologies, Kruty Heroes Military Institute of Telecommunications and Information Technologies, <https://orcid.org/0000-0002-8081-4391>

Diegtiar Oleg Andriyovych leading researcher, Scientific center of communication and information technologies, Kruty Heroes Military Institute of Telecommunications and Information Technologies, doctor of sciences in public administration, professor, <https://orcid.org/0000-0001-6413-3580>

MECHANISMS OF STATE REGULATION OF LEADERSHIP DEVELOPMENT IN THE SPHERE OF NATIONAL SECURITY OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF MODERN CHALLENGES

Abstract. The author identifies and analyses the current trends in the development of leadership in the national security system: transformational (characterized by a shift in emphasis from external to internal means of leadership influence), strategic (influence in the strategic dimension, the ability to form the main directions of strategic changes and organizational culture), innovative (acting quickly, intelligently, efficiently, entrepreneurially, transparently, scientifically oriented) and intellectual leadership (knowledge management system and system of developing dynamic abilities using high-speed technology). It is indicated that their presence is due to the trends that are manifested in Ukrainian society – reformatting of power and significant militarization of the future political elite.

It is argued that the increasing role of leadership in accordance with the French-Raven leadership theory and the application of the idea of sources of power (coercion, reward, legal, reference and expert power, combined with the added information power) allow for a comprehensive approach to the development of leadership competencies, taking into account the knowledge, experience, values, motivation and attitude necessary for successful and well-coordinated teamwork.

It is determined that under martial law, there is a growing need for leaders to have strategic thinking, organizational and communication skills that ensure a rapid

response to challenges, as well as such key aspects of leadership as adaptability, stress resistance, effective communication, responsiveness to change and maintaining high team motivation. Therefore, the principles for ensuring the stability and effectiveness of the national security system under martial law are as follows: clear hierarchy and responsibility; focus on mission and strategy; flexibility and adaptability; teamwork and coordination; stress resistance and psychological training; ethics and trust; training and development of personnel; and decision making under uncertainty. Together with the identified core competencies, they will enable leaders to act effectively under high pressure, ensuring the stability and effectiveness of the national security system.

Keywords: national security, human resource management system, management, leadership, trends in leadership development, martial law.

Постановка проблеми. Розвиток лідерства на часі є одним із найважливіших чинників процесу переформатування державотворчих процесів України в умовах воєнного стану, що має базуватися на цілком інноваційній моделі керівництва. Тож закономірно, складові феномену лідерства у функціонуванні сучасної системи національної безпеки є предметом наукових пошуків. Такий стан зумовлюється тим, що закономірний перехід від реалій постіндустріального суспільства до інформаційного, причиненого імпаками глобалізаційних процесів та активним розвитком НТП, супроводжується бурхливим розвитком інтелектуальних технологій, посиленням використання можливостей цифровізації, впровадженням креативних напрямів управління людськими ресурсами тощо.

Саме зазначені фактори потребують від управлінців у системі національної безпеки набуття нових професійних та компетентних, креативних і творчих лідерськими якостей, базисом яких слугують нове позитивне мислення, нові знання, уміння і навички, високий рівень відповідальності перед громадянським суспільством за ухвалені управлінські рішення, які впливають на подальший його розвиток. У контексті вище зазначеного, сучасне лідерство у системі національної безпеки, на відміну від традиційного (яке базувалося на умілому балансуванні у системі винагород та покарань, спонуканні щодо дотримання встановлених правил здійснення управлінської діяльності, налагодження комунікативних зв'язків, прийняття управлінських рішень), орієнтоване на перетворення стандартного колективу співробітників на ефективну і результативну управлінську команду односторонців. Відтак, розвиток нових форм взаємодії як між лідером та послідовниками, так послідовниками між собою, створення сприятливих умов для особистісного зростання, транслявання прагнення до змін та можливостей їх здійснення, спонукання виходити за межі власних обмежень при вирішенні конкретних управлінських завдань та проблем, які виникають у цьому складному процесі.



Слід додати, що відповідно до звіту Всесвітнього економічного форуму серед топ-10 навичок для 2025 року на шостому місці посідає лідерство та соціальний вплив [16]. Тож все ці чинники в сукупності актуалізують потребу визначення основних трендів розвитку лідерства у сфері національної безпеки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Процесом розробки та встановлення критеріїв формування основних лідерських компетенцій опікуються не лише науковці, але і управлінці-практики як у вітчизняному, так і зарубіжному просторі.

Мета статті – визначити та проаналізувати сучасні тренди розвитку лідерства, принципи, ключові компетенції, які в сукупності сприятимуть забезпеченню стабільності та ефективності функціонування системи національної безпеки у сфері національної безпеки України в умовах воєнного стану.

Виклад основного матеріалу. Класичний підхід до визначення лідерства заснований на психологічних засадах, врахуванні психологічних характеристик поведінки конкретної особистості, оскільки є процесом психологічного впливу однієї людини на інших при їх сумісній життєдіяльності. Такий вплив здійснюється на основі сприйняття, наслідування, навіювання, розуміння один одного і ґрунтується на принципах вільного спілкування, взаєморозуміння і добровільності підпорядкування. При цьому головною якістю лідера є чітке бачення мети, стратегії подальшого розвитку, яка іншими не завжди актуалізується. Чи сповна можемо застосувати такий підхід до вивчення лідерства в системі національної безпеки, якщо визначальною вимогою є компетентність управлінця, орієнтована на виконання функцій і завдань? Для пошуку відповіді на це питання варто зробити невеликий екскурс в зарубіжний досвід та окреслити тренди у сфері лідерства в системі національної безпеки.

Так, у США ще з 2001 року застосовують стратегічний документ «Ключові компетенції для вищих керівників», який містить п'ять груп лідерських компетенцій, а саме:

- управління змінами (креативність та інновація, зовнішнє поінформування, гнучкість, стійкість до зовнішнього впливу, стратегічне мислення/бачення);
- управління людьми (управління конфліктами, максимальне використання розмаїття, розвиток інших, побудова команди);
- орієнтація на результат (підзвітність, обслуговування споживачів, здатність до прийняття рішень, розбудова організації та її послуг, розв'язання проблем);
- бізнес-спроможності (фінансове управління, управління людським капіталом, управління технологіями);
- побудова коаліцій (партнерство, політична грамотність, здійснення впливу/ведення переговорів).

Як бачимо, увага фокусується на адаптивності та креативності, вмінні залучати та об'єднувати партнерів навколо стратегічної мети діяльності. Вони певною мірою перекликаються з «Основними компетенціями лідерства на державній службі в Канаді», які містять чотири ключові лідерські компетенції, які застосовують централізовано, однак сформульовані вони для кожного рівня посад, які відносять до вищого корпусу управлінців: прагнення досконалого управління (управління діяльністю, людьми та фінансовими ресурсами); залучення (людських ресурсів, організацій та партнерів); стратегічне мислення (аналіз, ідеї, синтез, інновації); цінності та етика (добročесність та повага) [13]. Однак, можемо побачити й суттєву відмінність – складову адміністративних цінностей та доброчесності в діяльності.

Проведення порівняльного аналізу лідерських компетентностей, що визначені в різних країнах, показує їх подібність, а підчас і тотожність, незважаючи на типи організацій, де вони є затребувані. Тому скористаємося напрацюваннями О.Стояна, який на основі аналізу міжнародного досвіду та вивчення національної специфіки та потреб, як з точки зору повноважень/функцій керівників, так і з врахуванням викликів майбутнього, пропонує визначати наступні позиції базового узагальнюючого профілю лідерських компетентностей для лідерів-управлінців: ефективна комунікація; управління людськими ресурсами; орієнтація на результат; аналітичне мислення [11]. Всі ці зазначені позиції лідерських компетентностей у майбутньому можуть розкриватися відповідно до специфіки діяльності органу публічної влади. Тобто, вони визначені з огляду не лише поточної управлінської діяльності, яка виконується керівниками-лідерами сьогодні, але й з врахуванням стратегічних змін та викликів, їх майбутніх обов'язків та ролей.

З врахуванням того, що на часі сьогодні основна роль лідерства полягає в тому, щоб формувати та наближати бажане майбутнє, а не просто реагувати на поточні виклики, змінюється сукупність якостей, якими повинен володіти лідер нового покоління. Зокрема, він повинен вміти: управляти в складних та невизначених ситуаціях; використовувати інтуїцію та власний досвід; керувати працівниками на відстані; швидко приймати обґрунтовані управлінські рішення; формувати мотивовану команду односторонців, основними цінностями якої є здорова конкуренція, співпраця та взаємоповага; заохочувати командну роботу, задавати напрям руху, забезпечувати рівні умови для розвитку потенціалу кожного учасника команди тощо. Водночас він повинен демонструвати: адаптивність та гнучкість; емоційний інтелект; відкритість до нового; здатність до співпраці та винахідливість; здатність до навчання протягом всього життя; авторитетність та професіоналізм; емпатію та щиру турботу про людей тощо [9].

Переосмислення сутності та змісту парадигми сучасного лідерства є потребою на виклики та, водночас, відповіддю на зміни, готовність до їх



врахування у своїй діяльності, здатністю забезпечувати ефективність в контексті адаптації системи національної безпеки до європейських стандартів. Тим більше, що тренди лідерства наочно підтверджують успішність лідерів, які використовують сучасні технології, дотримуються високих етичних стандартів і піклуються про добробут своїх команд. Так, сучасними трендами у сфері лідерства в системі національної безпеки є: трансформаційне, стратегічне, інноваційне та інтелектуальне лідерство. Охарактеризуємо їх коротко.

Трансформація системи цінностей, як загальносупільних, так і корпоративних та індивідуальних, зміна умов реалізації управлінської діяльності, різке зростання кількості різнопланових ризиків у зовнішньому і внутрішньому середовищі, яке оточує систему національної безпеки, зумовлює зміну традиційних концепцій лідерства на трансформаційну, для якої характерне розфокусування з акцентів лідерської домінанти щодо конкуренції, стабільності та контролю, та максимальна концентрація на таких важливих аспектах лідерства, як творча співпраця, ефективне делегування повноважень та плюралізм думок. Для трансформаційного лідерства характерним є зміщення акценту з зовнішніх засобів лідерського впливу на внутрішні. Основна увага у реалізації трансформаційного лідерства приділяється особистісному зростанню та розвитку внутрішнього почуття самоефективності.

Досліджуючи особливості трансформаційного лідерства, Буняк Н. визначає його основні функції: врахування індивідуальних запитів, здібностей та амбіцій кожного члену колективу; заохочення інноваційного мислення; підтримка прагнень своїх послідовників до нових знань; використання креативного та новаторського підходів щодо розв'язання наявних проблем; формування привабливого бачення майбутнього; застосування наставництва заохочення, щоб надихати свій колектив; гарантування свободи дій кожному члену колективу [1]. Цілком погоджуючись із поглядами науковця, можемо зазначити, що такі ж функції притаманні також і трансформаційному лідеру у системі національної безпеки, враховуючи той факт, що здатність відстоювати національні інтереси безпосередньо залежать від ефективності лідерів досліджуваного типу. Перш за все, слід відзначити, що в умовах сучасної геополітичної нестабільності Україна стикається з різноманітними загрозами для своєї безпеки. Однією з головних складових успішної протидії цим загрозам є наявність висококваліфікованих та досвідчених трансформаційних лідерів, здатних швидко приймати та реалізовувати управлінські рішення в умовах кризи.

Якщо традиційний підхід до управлінського лідерства зосереджується на необхідності позитивного впливу на співробітників-однодумців та їх мотивації, а також – підвищенні їх залученості до реалізації управлінської діяльності, то для стратегічного лідерства характерним є вплив у

стратегічному вимірі, тобто поряд з поділом спільних цінностей чи бачення розвитку колективу, організації, системи загалом, реальне впровадження стратегії розвитку.

Сучасні стратегічні лідери у системі національної безпеки відповідають за формулювання цілей і стратегій на різних рівнях системи (від конкретної державної установи до рівня загальнодержавного), розвиток структури системи національної безпеки, процесів і ключових компетенцій усіх учасників управлінського процесу. Ще однією важливою компетенцією стратегічного лідера у системі національної безпеки є здатність формування основних напрямів стратегічних змін та організаційної культури, що сприяє розвитку креативності мислення і прийняття важливих рішень, підвищення рівня взаємної довіри, а також стимулює бажання у кожного співробітника-однодумця брати участь у вирішенні важливих питаннях, що стосуються майбутнього функціонування системи національної безпеки так гармонійного розвитку сучасного громадянського суспільства. Саме це сприяє розвитку необхідних компетенцій стратегічного лідера, які позитивно впливатимуть на процес управління невизначеністю, змінами та адаптацією до умов зовнішнього середовища.

Отже, стратегічне лідерство у системі національної безпеки ґрунтується на активному використанні стратегічного мислення як лідером-управлінцем, так співробітниками-однодумцями, якому притаманні такі навички: концептуальне сприйняття та систематичний аналіз прийняття та виконання управлінських завдань; цілісне бачення перспективи розвитку (власного, колективу, установи, системи); креативність у генерації нових ідей для розвитку і виходу за межі існуючих конструкцій мислення; толерантність до невизначеності щодо наявності інформації та змін, що відбуваються як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі; бажання і здатність розглядати варіанти розвитку, акцентуючи увагу не на отриманні короткострокової вигоди, а на досягненні довгострокової переваги. Однак, при цьому важливо взяти до уваги, що при реалізації стратегічного лідерства дотримання принципів є фундаментальною засадою діяльності. А саме, мова про принципи:

- розподіл відповідальності (при використанні стратегічного лідерства існує значна автономія у прийнятті важливих рішень;
- чесність та відкритість щодо інформації (недопустимість роздроблення важливої інформації, що не дозволяє усім учасникам управлінського процесу бачити і прогнозувати кінцеві результати прийнятого рішення, наявність повної інформації про управлінський процес підвищує рівень плюралізму у пропозиціях та прийнятті важливих рішень, вирішення проблемних питань;
- створення альтернативних шляхів та перевірка ідей (розробка та презентація ідей є важливою навичкою стратегічних лідерів, але ще більш важливим у процесі забезпечення стратегічного лідерства є його компетенція поєднання представлених ідей із загальними цінностями управлінської команди);



– співпраця з іншими лідерами (потенційні стратегічні лідери повинні сприймати ідеї інших лідерів, віднаходити раціональні позитиви для забезпечення розвитку своєї організації) [4].

Щодо інноваційного лідерства, то його концепція вперше була розроблена Девідом Гліддоном у 2006 році, власне кажучи, як і модель компетенцій інноваційного лідера. На його глибоке переконання, для інноваційного лідера створення нових ідей не є необхідною складовою, скоріш, вони мають розуміти цінність творчих співробітників. Інноваційні лідери мають заохочувати продукування нових ідей у своїх однодумців шляхом активної співпраці та підтримки високого рівня командної роботи для того, щоб ділитися інноваціями. Як тільки інновацією поділилися, співробітників треба заохочувати прийняти цю інновацію, якщо вона корисна. Співробітники потім можуть підтримати свого інноваційного лідера первинною підтримкою інновації та поширити інновації через соціальну систему організації. При цьому, інноваційні лідери мають високий рівень особистої відповідальності та толерантної лояльності до запропонованих проєктів, які мають потенціал інноваційності. Отже, інноваційні лідери мають впроваджувати культуру довіри та будувати відносини, що базуються на довірі. Вони мають демонструвати ініціативу, ставити амбітні цілі та прив'язувати ці цілі щодо потреб своїх клієнтів, департаментів та організації [15].

Особливостями дій інноваційних лідерів в публічному управлінні у сфері національної безпеки в умовах глобальних трансформацій – швидко, розумно, ефективно, підприємницькі, прозоро, науково-орієнтовно. Це базові характеристики інноваційного лідерства під час надзвичайних ситуацій. Науковець Юзькова О. стверджує, що серед основних характеристик інноваційного лідерства є такі:

– анти крихкість (здатність системи не лише не ламатися від навантажень, криз та випробувань, не лише бути невразливими та стійкими, а навпаки ставати сильнішими, такі системи завжди готові до невизначеності, раптових змін, помилок, випадковостей, напружень та стресів) [12, с. 123];

– мислення розвитку (на противагу фіксованого мислення, лідери з мисленням розвитку сприймають виклики і справляються з ними, готові до зворотного зв'язку, надихаються успіхами інших людей, вони є прихильниками постійних змін, схильними до постійних рефлексій та усвідомленого життя у світі, де цінуються статус, репутація, досвід);

– психічне, емоційне та фізичне здоров'я (саме лідер є опорою і надихаючим елементом для своїх послідовників, співробітників, колег, тому вміння управляти особистою енергією – та роль, яку керівник-лідер виконує в кризові часи для своєї команди) [13].

Інноваційне лідерство у системі національної безпеки комбінує різні стилі лідерства з метою активного позитивного впливу на співробітників-однодумців сприянню продукування ними креативних ідей та послуг.

Під інтелектуальним лідерством розуміється здатність ефективного управління знаннями організації, що дає змогу формувати та захищати унікальні компетенції певної держаної установи у сфері національної безпеки. Найбільш ефективною моделлю сучасного лідера у сфері національної безпеки є управлінець-інтелектуал з відповідним рівнем освіти та професіоналізму для планування та підтримки інноваційних управлінських рішень, від генерації ідеї до її комерціалізації, тобто капіталізації власного та колективного інтелектуального потенціалу за допомогою засобів управління. Основними взаємопов'язаними компонентами забезпечення успіху в контексті інтелектуального лідерства є: система управління знаннями та система розвитку динамічних здібностей з використанням високошвидкісної технологічної підтримки 5G [7, с. 68].

Формування лідерської компетентності включає такі складові: ціннісно-мотиваційну, фахову, функціональну, праксеологічну, індивідуально-психічну, суб'єктну та когнітивну. Відповідно, процес реалізації інтелектуально-кадрового лідерства у сфері національної безпеки полягає у побудові та діяльності «мозкових центрів», що здійснюють розробку та прогнозування у сфері зовнішньої та безпекової політики, проаналізовано функції та види діяльності американських аналітичних центрів із зовнішньополітичних і оборонних питань та окреслено їх особливості [5, с. 68].

На часі, у XXI столітті, лідерство – це не те, що демонструється, а присутнє, те, носіями і захисниками яких цінностей є лідери. Тобто, стан і водночас прояв розуму, тіла й душі, як невід'ємної складової професійного та повсякденного життя. Особистість лідера визначає конкретну форму проявів, але, суть визначають тренди. Чому так? Бо тренди неблаганні, за ними стоять багатомільйонні організації, інтереси сотень мільйонів людей, вони формуються протягом тривалого часу і є наслідком попередніх дій чи бездіяльності. На часі спостерігаємо феномен успіху дикого популізму лідерів багатьох країн світу, тих, від кого залежить національна безпека держави, та й архітектура подальшого розвитку. При цьому інтелектуалів – провідників народу (інтелектуальних лідерів), практично ніхто не чує і, можливо, ніколи не почує.

Тож, вочевидь, зростання ролі лідерства теорії лідерства Френча-Рейвена, викликає такий сплеск зацікавленості у науковців та практиків, оскільки їх ідеї щодо джерел влади надають змогу комплексно підійти до розвитку лідерських компетентностей, з врахуванням знань, досвіду, цінностей, мотивації та ставлення, які є необхідними для успішної та злагодженої роботи команд [14]. Концепція включає п'ять, (оновлена версія – шість) основних джерел влади, які визначають ефективність лідерства:

- влада примусу (coercive power) – спроможність впливати через страх покарання;
- влада винагороди (reward power) – можливість заохочення підлеглих через винагороди;



- законна влада (legitimate power) – авторитет, що випливає з офіційної посади;

- еталонна влада (referent power) – вплив, що базується на харизмі й особистому авторитеті;

- експертна влада (expert power) – авторитет, заснований на знаннях і компетентності;

- інформаційна влада (informational power), додано в оновленій версії концепції, як можливість контролювати доступ до інформації.

Саме те, яким чином застосовуються вказані джерела влади у сфері національної безпеки дозволяє визначити ключові компетентності лідерів-управлінців. Так, наприклад, ефективність законної влади посилюється застосуванням такими джерелами впливу, як примус та винагорода. Еталонна чи референтна, слугує розумінням того, як лідерство впливає на організаційну культуру та ефективність управління, адже ґрунтується на особистих якостях лідера, його харизмі та здатності надихати. Тобто, такий лідер сприяє формуванню довіри, мотивації та лояльності, демонструючи чесність, відкритість та здатність до діалогу, власним прикладом мотивуючи команду до наслідування. Стосовно експертної влади, то вона походить від знань, досвіду та професіоналізму лідера, сприяючи розвитку інновацій, підвищенню ефективності управлінських рішень та впливаючи на рівень довіри і мотивації до лідерів.

Сучасні тренди у сфері лідерства в системі національної безпеки (трансформаційне, стратегічне, інноваційне та інтелектуальне лідерство) зумовлюються тенденціями, що мають прояв в українському суспільстві – переформатування влади та значна мілітаризація майбутнього політикуму.

Дійсно, в українському суспільстві існує стійкий запит на нових політиків, яких громадяни вбачають перш за все у військових. Так, серед державних структур найбільшу довіру мають Збройні сили України (57,3%), Головне управління розвідки (39,2%) та Служба безпеки України (26,8%). Натомість найбільшу недовіру мають Кабінет Міністрів України (62,0%), Офіс Президента України (56,1%) та Міністерство внутрішніх справ (44,3%) [10].

Війна формує запит на лідерство популярного військового, який діє швидко, оперативно, і за яким є бекграунд успішних операцій. Роль Сил оборони у захисті країни залишається критично важливою, тому громадяни довіряють тим, хто безпосередньо відповідає за безпеку України. Тому запит на лідерство В. Залужного та К. Буданова виникає з природи війни. Згідно з даними опитування, станом на лютий цього року лідерами довіри серед українців є Валерій Залужний (61,0%) та Кирило Буданов (50,3%) [3]. Українці схильні підтримувати тих, хто безпосередньо впливає на безпеку країни. Тож, відповідно, найбільший баланс довіри також мають В. Залужний та К. Буданов – 36,7% та 20,4% відповідно. І хоча, на часі, В. Залужний працює послом у Великій Британії, проте в очах більшості громадян його постать пов'язана з

успішною відсіччю російській агресії, а підопічні К. Буданова практично щодня створюють гучні інформаційні приводи, завдаючи ударів по ворожих тилах. Тим більше, що і Залужний, і Буданов діють за принципом «Роби, як я». Адаптивність та гнучкість, стратегічне мислення та планування дають змогу досягати стратегічних цілей, отримувати вагомі результати.

В умовах воєнного стану, в яких Україна перебуває вже четвертий рік, зростає нагальна потреба в необхідності стратегічного мислення, організаційних і комунікаційних навичок у лідерів, що забезпечує швидке реагування на виклики, а також таких ключових аспектів лідерства, як адаптивність, стресостійкість, ефективна комунікація, швидкість реагування на зміни та збереження високої мотивації команд. З огляду на це, унікальні характеристики військового лідерства (викладені у Доктрині військового лідерства у Збройних Силах України [2]), які роблять його ефективним у складних, стресових і кризових умовах, та принципи цілком можуть бути адаптовані для забезпечення стабільності та ефективності функціонування системи національної безпеки в умовах воєнного стану [8]:

- чітка ієрархія та відповідальність: кожен член організації чітко розуміє свою роль, обов'язки та ступінь відповідальності;
- фокус на місії та стратегії: дії лідера орієнтовані на досягнення стратегічних цілей навіть у складних умовах;
- гнучкість та адаптивність: швидке реагування на зміни в ситуації, адаптація прийнятих рішень;
- командна робота та координація: забезпечення високого рівня співпраці між членами команди;
- стресостійкість та психологічна підготовка: лідери вчать своїх підлеглих діяти ефективно навіть під час стресу чи небезпеки;
- етичність і довіра: високі етичні стандарти та довіра між лідером і командою;
- навчання та розвиток кадрів: обов'язковість навчання та підготовки;
- прийняття рішень в умовах невизначеності: військові лідери ухвалюють рішення на основі неповної інформації, зважуючи ризики.

Висновки. Сучасними трендами у сфері лідерства в системі національної безпеки є: трансформаційне (характерним є зміщення акценту з зовнішніх засобів лідерського впливу на внутрішні), стратегічне (вплив у стратегічному вимірі, здатність формування основних напрямів стратегічних змін та організаційної культури), інноваційне (діяти швидко, розумно, ефективно, підприємницькі, прозоро, науково-орієнтовно) та інтелектуальне лідерство (система управління знаннями та система розвитку динамічних здібностей з використанням високошвидкісної технологічної підтримки, побудова «мозкових центрів»). Їх наявність зумовлюється тенденціями, що мають прояв в українському суспільстві – переформатування влади та значна мілітаризація майбутнього політикуму.



Зростання ролі лідерства відповідно до теорії лідерства Френча-Рейвена та застосування ідеї щодо джерел влади (примусу, винагороди, законної, еталонної та експертної влади, у поєднанні з доданою інформаційною владою) надають змогу комплексно підійти до розвитку лідерських компетентностей, з врахуванням знань, досвіду, цінностей, мотивації та ставлення, які є необхідними для успішної та злагодженої роботи команд.

В умовах воєнного стану, в яких Україна перебуває вже четвертий рік, зростає нагальна потреба в необхідності стратегічного мислення, організаційних і комунікаційних навичок у лідерів, що забезпечує швидке реагування на виклики, а також таких ключових аспектів лідерства, як адаптивність, стресостійкість, ефективна комунікація, швидкість реагування на зміни та збереження високої мотивації команд. Тож принципами для забезпечення стабільності та ефективності функціонування системи національної безпеки в умовах воєнного стану визначено: чітка ієрархія та відповідальність; фокус на місії та стратегії; гнучкість та адаптивність; командна робота та координація; стресостійкість та психологічна підготовка; етичність і довіра; навчання та розвиток кадрів; прийняття рішень в умовах невизначеності. У сукупності із визначеними ключовими компетенціями вони нададуть змогу лідерам ефективно діяти в умовах високого тиску, забезпечуючи стабільність та результативність функціонування системи національної безпеки.

Література:

1. Буняк Н.М. Лідерство в системі менеджменту організації. Економіка та суспільство. 2024 Вип. 64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4327/4253>
2. Доктрина розвитку військового лідерства у Збройних Силах України. Довідник морально-психологічного забезпечення. URL: https://dovidnykmpz.info/wp-content/uploads/2020/12/Doktryna_rozvytku_viyskovoho_liderstva_v_Zbroynykh_sylakh_Ukrainy_compressed.pdf
3. Залужний та Буданов зберігають лідерство за довірою українців – результати дослідження. Interfax-Україна, Інформаційне агентство, 2025, 18 лютого. URL: <https://interfax.com.ua/news/press-release/1049017.html>
4. Ліпич, Л. Г., Кушнір, М. А. Концепція стратегічного лідерства: виклики, еволюція, принципи. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2024. № 8. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13166294>
5. Марутян Р. Р. Інтелектуально-кадрове лідерство у сфері національної безпеки: порівняльний аналіз американської та російської моделей аналітичних центрів. Інвестиції: практика та досвід. 2022, 23, 88-94. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/832/841>
6. Мосій О., Никитюк Г., Горбатюк В. Основні виклики та тренди керівництва і лідерства під час війни. Видання. Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації: монографія. Тернопіль, 2024. С. 401–410. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46664>
7. Островська Г. Й., Шерстюк Р. П., Малюта Л. Я., Паляниця В. А. Імперативи інтелектуального лідерства підприємства в умовах економіки, заснованої на знаннях. Економічний вісник Донбасу. 2023, 2(72), 62-72. URL: <http://www.evd-journal.org/download/2023/02/09-Ostrovskaya.pdf>

8. Регіональне лідерство в публічному управлінні в умовах війни: виклики та перспективи. Публічне управління, 2024. Вип. 41, с. 123–131. URL: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2024/41-2024/7.pdf>

9. Семененко О., Семененко Л., Добровольський Ю., Ярмольчик М., Пехота С. Основні теоретичні та практичні аспекти розвитку лідерства в системі підготовки Збройних Сил України: іноземний та вітчизняний досвід. Social Development and Security: Journal of Scientific Papers. 2023. Vol. 13. №. 4. С. 224-239. URL: <https://paperssds.eu/index.php/JSPSDS/article/view/582/702>

10. Соціопитування: Буданов – лідер довіри українців, Єрмак очолює антирейтинг. Повернення, 2025, 27 лютого URL: <https://re.infolight.in.ua/soczopytuvannya-budanov-liderdoviry-ukrayincziv-yermak-ocholyuye-antyrejtyng/>

11. Стоян О. Ю. Лідерські компетентності для керівників-лідерів у сфері публічного управління. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2019. № 10. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1911>. DOI: 10.32702/2307-2156-2019.10.11

12. Талєб Н. Антикрихкість. Про (не)вразливе у реальному житті. К.: Видавництво «Наш Формат». 2018. 400с.

13. Юзькова О.І. Інноваційне лідерство в державному управлінні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2017. № 12. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1159>

14. French, J.R.P., & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), Studies in social power (pp. 150-167).

15. Gliddon David. Developing innovation leaders is crucial to corporate competitiveness. Penn State News. 19.07.2006. URL: <https://www.psu.edu/news/research/story/developing-innovation-leaders-crucial-corporate-competitiveness>

16. These are the top 10 job skills of tomorrow – and how long it takes to learn them / World Economic Forum. 2020. URL: <http://surl.li/jpoqnr>

References:

1. Buniak, N.M. (2024) Liderstvo v systemi menedzhmentu orhanizatsii [Leadership in the organization's management system], *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 2024, Vyp. 64. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4327/4253> [in Ukrainian].

2. Doktryna rozvytku viiskovoho liderstva u Zbroynykh Sylakh Ukrainy [Doctrine of military leadership development in the Armed Forces of Ukraine]. Dovidnyk moralno-psykholohichnoho zabezpechennia. (n.d.). Retrieved from https://dovidnykmpz.info/wp-content/uploads/2020/12/Doktryna_rozvytku_viyskovoho_liderstva_v_Zbroynykh_sylakh_Ukrainy_compressed.pdf [in Ukrainian].

3. Zaluzhnyi ta Budanov zberihaiut liderstvo za doviroi ukrainsiv – rezultaty doslidzhennia [Zaluzhny and Budanov retain leadership in Ukrainians' trust - survey results]. *Interfax-Ukraina, Informatsiine ahentstvo – Interfax-Ukraine, Information Agency*, 2025, 18 liutoho. Retrieved from <https://interfax.com.ua/news/press-release/1049017.html> [in Ukrainian].

4. Lipych, L. H., & Kushnir, M. A. (2024) Kontsepsiia stratehichnoho liderstva: vyklyky, evoliutsiia, pryntsypy [The concept of strategic leadership: challenges, evolution, principles.]. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii. – Economic achievements: prospects and innovations*, 2024, 8. Retrieved from <https://doi.org/10.5281/zenodo.13166294> [in Ukrainian].

5. Marutian, R. R. (2020). Intelktualno-kadrove liderstvo u sferi natsionalnoi bezpeky: porivnialnyi analiz amerykanskoi ta rosiiskoi modelei analitychnykh tsentriv. [Intellectual and personnel leadership in the field of national security: a comparative analysis of the American and Russian models of think tanks]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 23, 88-94. Retrieved from <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/832/841> [in Ukrainian].



6. Mosii, O., Nykytiuk, H., & Horbatiuk, V. (2024) Osnovni vyklyky ta trendy kerivnytstva i liderstva pid chas viiny [Key challenges and trends in management and leadership during war]. *Transformatsiia biznesu dlia staloho maibutnoho: doslidzhennia, tsyfrovizatsiia ta innovatsii – Business Transformation for a Sustainable Future: Research, Digitalization, and Innovation* (pp.401-410). Ternopil. Retrieved from <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46664> [in Ukrainian].
7. Ostrovska, H. Y., Sherstiuk, R. P., Maliuta, L. Ya., & Palianytsia V. A. (2023). Imperatyvy intelektualnoho liderstva pidpriemstva v umovakh ekonomiky, zasnovanoi na znanniakh [Imperatives of intellectual leadership of an enterprise in the conditions of a knowledgebased economy]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Bulletin of Donbass*, 2(72), 62-72. Retrieved from <http://www.evd-journal.org/download/2023/02/09-Ostrovska.pdf> [in Ukrainian].
8. Rehionalne liderstvo v publichnomu upravlinni v umovakh viiny: vyklyky ta perspektyvy [Regional leadership in public administration in times of war: challenges and prospects]. (2024) *Publichne upravlinnia – Public administration*, Vyp. 41, 123–131. Retrieved from <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2024/41-2024/7.pdf> [in Ukrainian].
9. Semenenko, O., Semenenko, L., Dobrovolskyi, Yu., Yarmolchuk, M., & Piekhot, S. (2023). Osnovni teoretychni ta praktychni aspekty rozvytku liderstva v systemi pidhotovky Zbroinykh Syl Ukrainy: inozemnyi ta vitchyzniani dosvid [Main theoretical and practical aspects of leadership development in the training system of the Armed Forces of Ukraine: foreign and domestic experience]. *Social Development and Security: Journal of Scientific Papers*, Vol. 13, 4, 224-239. Retrieved from <https://paperssds.eu/index.php/JSPSDS/article/view/582/702> [in Ukrainian].
10. Sotsopytuvannia: Budanov – lider doviry ukraintsiiv, Yermak ocholiuie antyreitynh [Poll: Budanov is the leader in Ukrainians' trust, Yermak leads the anti-rating]. *Povernennia – Return*, 2025, 27 liutoho. Retrieved from <https://re.infolight.in.ua/soczopytuvannya-budanovlider-doviry-ukrayincziv-yermak-ocholyuye-antyrejtyng/> [in Ukrainian].
11. Stoian, O. Yu. (2019) Liderski kompetentnosti dlia kerivnykiv-lideriv u sferi publichnoho upravlinnia [Leadership competencies for leaders in public administration]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public administration: improvement and development*, 10. Retrieved from <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1911> [in Ukrainian].
12. Taleb, N. (2018). Antykrykhkist. Pro (ne)vrazlyve u realnomu zhytti [Antifragility. On the (in)vulnerable in real life] (400 p.). Kyiv: Vydavnytstvo «Nash Format» [in Ukrainian].
13. Yuzkova, O.I. (2017). Innovatsiine liderstvo v derzhavnomu upravlinni [Innovative leadership in public administration]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public administration: improvement and development*, 12. Retrieved from <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1159> [in Ukrainian].
14. French, J.R.P., & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp. 150-167). [in English].
15. Gliddon David. (2006) Developing innovation leaders is crucial to corporate competitiveness. *Penn State News*. 19.07.2006. Retrieved from <https://www.psu.edu/news/research/story/developing-innovation-leaders-crucial-corporate-competitiveness> [in English].
16. These are the top 10 job skills of tomorrow – and how long it takes to learn them / World Economic Forum. 2020. Retrieved from <http://surl.li/jpoqnr> [in English].

УДК 147:799.31:355

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-210-219](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-210-219)

Селявін Дмитро заступник начальника оперативного відділу штабу 15 мобільного прикордонного загону, Державна прикордонна служба України, <https://orcid.org/0000-0001-9978-3196>

АДАПТИВНІСТЬ СИСТЕМИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПРИКОРДОННОЇ БЕЗПЕКИ: РЕАЛІЇ ТА МОЖЛИВОСТІ

Анотація. Адаптивність як властивість системи дозволяє їй не лише протистояти зовнішнім впливам, а й активно використовувати їх для вдосконалення власної структури та алгоритмів роботи.

Однією з ключових характеристик адаптивної системи є її здатність до навчання на основі отриманого досвіду. Це передбачає не лише пасивне сприйняття інформації, а й активний аналіз даних з метою виявлення закономірностей та подальшої оптимізації процесів. Наприклад, сучасні штучні інтелектуальні системи, такі як нейронні мережі, здатні адаптуватися до нових даних, змінюючи свої параметри для досягнення кращих результатів. Аналогічні принципи можуть бути застосовані й у державних інституціях, де адаптивність виявляється у здатності організації швидко реагувати на зміни об'єктивних умов, перебудовувати стратегії та впроваджувати інновації.

Проблема адаптивності є актуальною у науковому дискурсі. Важливим аспектом адаптивності є також здатність до самоорганізації. Системи, що володіють цією властивістю, можуть динамічно змінювати свою внутрішню структуру без зовнішнього втручання, що дозволяє їм ефективно функціонувати навіть у умовах часткових збоїв або дефіциту ресурсів. Яскравим прикладом є розподілені обчислювальні системи, які автоматично перерозподіляють навантаження між вузлами у разі виходу з ладу окремих компонентів. Такий підхід забезпечує високу стійкість і дозволяє уникнути критичних збоїв. Цей приклад дотичний до технічних систем. Проте, окрім технічних систем, адаптивність грає вирішальну роль у соціальних та економічних процесах. Інституції або структури, що здатні швидко адаптуватися до нових викликів, таких як глобалізація, цифрова трансформація або зміни у поведінці споживачів, мають істотні конкурентні переваги. До прикладу, адаптивність у соціальних системах часто пов'язана з культурою постійного вдосконалення, відкритістю до нових ідей та гнучкістю управлінських рішень.

Адаптивність системи прикордонної безпеки є необхідною умовою для протидії сучасним викликам, які відрізняються високою динамікою та складністю. Інтеграція технологій, оперативне реагування, кібербезпека та



міжнародна співпраця є ключовими елементами, що забезпечують її ефективність. Подолання викликів, пов'язаних із адаптацією, вимагає комплексного підходу, який поєднує інновації зі збалансованою політикою, спрямованою на захист як безпеки, так і демократичних цінностей. Майбутній розвиток прикордонних систем має ґрунтуватися на постійному вдосконаленні адаптивних механізмів, що дозволить забезпечити стабільність у умовах невизначеності.

Ключові слова: адаптивність, прикордонна безпека, система, системність, національна безпека, ознаки, Державна прикордонна служба України.

Seliavin Dmytro deputy chief of operations of the headquarters of the 15th mobile border detachment, State Border Guard Service of Ukraine, <https://orcid.org/0000-0001-9978-3196>

ADAPTABILITY OF THE SYSTEM IN ENSURING BORDER SECURITY: REALITIES AND OPPORTUNITIES

Abstract. Adaptability as a property of the system allows it not only to resist external influences, but also to actively use them to improve its own structure and algorithms of work.

One of the key characteristics of an adaptive system is its ability to learn from experience. This involves not only passive perception of information, but also active data analysis in order to identify patterns and further optimize processes. For example, modern artificial intelligent systems, such as neural networks, are able to adapt to new data, changing their parameters to achieve better results. Similar principles can be applied in state institutions, where adaptability is manifested in the ability of an organization to quickly respond to changes in objective conditions, rebuild strategies and introduce innovations.

The problem of adaptability is relevant in scientific discourse. An important aspect of adaptability is also the ability to self-organize. Systems with this property can dynamically change their internal structure without external interference, which allows them to function effectively even in conditions of partial failures or resource shortages. A striking example is distributed computing systems that automatically redistribute the load between nodes in the event of failure of individual components. This approach provides high stability and avoids critical failures. This example is tangent to the technical system. However, apart from technical systems, adaptability plays a crucial role in social and economic processes. Institutions or structures that can quickly adapt to new challenges, such as globalization, digital transformation or changes in consumer behavior, have significant competitive advantages. For example, adaptability in social systems is often associated with a culture of continuous improvement, openness to new ideas and flexibility of management decisions.

The adaptability of the border security system is a prerequisite for countering modern challenges that are highly dynamic and complex. Technology integration, rapid response, cyber security and international cooperation are key elements to ensure its effectiveness. Overcoming the challenges of adaptation requires a comprehensive approach that combines innovation with balanced policies aimed at protecting both security and democratic values. The future development of border systems should be based on the constant improvement of adaptive mechanisms, which will ensure stability in the face of uncertainty.

Keywords: adaptability, border security, system, system, national security, signs, State Border Guard Service of Ukraine.

Постановка проблеми. Сучасні технологічні та соціальні системи існують у постійно мінливому середовищі, де зовнішні умови, вимоги користувачів та доступні ресурси можуть змінюватися швидко та непередбачувано. У таких умовах критично важливою стає здатність системи до адаптації – можливість гнучко реагувати на зміни, зберігаючи при цьому стабільність та ефективність функціонування. Адаптивність як властивість системи дозволяє їй не лише протистояти зовнішнім впливам, а й активно використовувати їх для вдосконалення власної структури та алгоритмів роботи [1].

Однією з ключових характеристик адаптивної системи є її здатність до навчання на основі отриманого досвіду. Це передбачає не лише пасивне сприйняття інформації, а й активний аналіз даних з метою виявлення закономірностей та подальшої оптимізації процесів. Наприклад, сучасні штучні інтелектуальні системи, такі як нейронні мережі, здатні адаптуватися до нових даних, змінюючи свої параметри для досягнення кращих результатів. Аналогічні принципи можуть бути застосовані й у державних інституціях, де адаптивність виявляється у здатності організації швидко реагувати на зміни об'єктивних умов, перебудовувати стратегії та впроваджувати інновації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження адаптивності системи є міждисциплінарною галуззю, і різні науковці з різних сфер робили свій внесок у її розуміння. Якщо говорити конкретно про адаптивність системи національної безпеки, то це питання досліджується науковцями, які працюють у галузі політичних наук, міжнародних відносин, державного управління, соціології та військової науки [5].

Серед науковців, які досліджували різні аспекти адаптивності систем загалом, можна згадати Г. Саймона, відомого своїми працями з теорії прийняття рішень та організаційної поведінки, він досліджував, як організації адаптуються до складності та невизначеності; Н. Лумана, соціолога, який розробив теорію соціальних систем, де адаптивність є ключовою характеристикою для виживання системи в складному середовищі; К. Вайка, котрий досліджував організаційне сенсотворення та гнучкість, що підкреслюють



важливість адаптивності в умовах змін; Дж. Голланда, який є автором робіт з теорії складних адаптивних систем, у яких вивчав, як децентралізовані системи агентів можуть адаптуватися та навчатися.

Щодо конкретно адаптивності системи національної безпеки, то тут можна виділити праці таких науковців та дослідницьких центрів (без конкретних імен через складність їх виокремлення без додаткового контексту): науковці Національного інституту стратегічних досліджень (Україна) – активно досліджують питання національної безпеки України, включаючи аспекти адаптивності в умовах гібридних загроз та геополітичних змін. Дослідники профільних університетів та академій (Україна): науковці, які працюють у закладах, що готують фахівців у сфері національної безпеки (наприклад, Національна академія Служби безпеки України, Національний університет оборони України), також проводять дослідження з питань адаптивності, розглядаючи військові, правоохоронні, інформаційні та інші аспекти.

Зарубіжні дослідницькі центри та університети: Багато міжнародних центрів та університетів проводять дослідження в галузі безпеки, де питання адаптивності розглядається в контексті міжнародних відносин, конфліктів, тероризму, кібербезпеки та інших транснаціональних загроз [12-16].

Важливо зазначити, що дослідження адаптивності системи національної безпеки є динамічною галуззю, яка постійно розвивається у відповідь на нові виклики та загрози. Тому актуальними науковими публікаціями є також звіти аналітичних центрів та матеріали конференцій з питань національної безпеки.

Мета статті – узагальнення результатів аналізу щодо сутності адаптивності у забезпеченні прикордонної безпеки.

Виклад основного матеріалу. Проблема адаптивності є актуальною у науковому дискурсі. Важливим аспектом адаптивності є також здатність до самоорганізації. Системи, що володіють цією властивістю, можуть динамічно змінювати свою внутрішню структуру без зовнішнього втручання, що дозволяє їм ефективно функціонувати навіть у умовах часткових збоїв або дефіциту ресурсів. Яскравим прикладом є розподілені обчислювальні системи, які автоматично перерозподіляють навантаження між вузлами у разі виходу з ладу окремих компонентів. Такий підхід забезпечує високу стійкість і дозволяє уникнути критичних збоїв. Цей приклад дотичний до технічних систем. Проте, окрім технічних систем, адаптивність грає вирішальну роль у соціальних та економічних процесах. Інституції або структури, що здатні швидко адаптуватися до нових викликів, таких як глобалізація, цифрова трансформація або зміни у поведінці споживачів, мають істотні конкурентні переваги. До прикладу, адаптивність у соціальних системах часто пов'язана з культурою постійного вдосконалення, відкритістю до нових ідей та гнучкістю управлінських рішень [6].

Варто зазначити, що розвиток адаптивних систем пов'язаний із низкою викликів. Однією з основних проблем є баланс між гнучкістю та стабільністю.

Надмірна адаптивність може призвести до непередбачуваних змін, які дестабілізують систему, тоді як її недостатній рівень робить систему нездатною ефективно реагувати на зовнішні зміни. Для вирішення цієї проблеми необхідно розробляти механізми, які дозволяють системі оцінювати ступінь необхідності адаптації та обирати оптимальний шлях її реалізації [7].

Іншим важливим аспектом є енергетична та ресурсна ефективність адаптації. Процеси самоорганізації та навчання часто вимагають значних обчислювальних потужностей або інших ресурсів, що може обмежувати їх застосування в реальних умовах. Тому сучасні дослідження спрямовані на розробку алгоритмів, які забезпечують високу адаптивність при мінімальних витратах [11].

Проаналізуємо адаптивність по відношенню до системи національної безпеки. Адаптивність системи національної безпеки є ключовим фактором її ефективного функціонування в умовах динамічних та непередбачуваних загроз та ризиків. Сучасна геополітична ситуація характеризується зростанням складності викликів, гібридністю загроз та швидкою еволюцією технологій, що вимагає від держав здатності оперативно реагувати на нові ризики та трансформувати власні механізми захисту. У цьому контексті, адаптивність національної безпеки постає не просто бажаною якістю, а нагальною необхідністю для забезпечення суверенітету, територіальної цілісності та сталого розвитку держави [8; 10].

Під адаптивністю системи національної безпеки слід розуміти її здатність до гнучкої перебудови, модифікації стратегій, інституційних механізмів та практичних дій у відповідь на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Ця здатність охоплює широкий спектр аспектів, включаючи своєчасне виявлення нових загроз, оперативне прийняття рішень, ефективну перерозподіл ресурсів, впровадження інноваційних технологій та налагодження міжвідомчої координації. Адаптивна система національної безпеки не є статичною конструкцією, а являє собою динамічний процес постійного самовдосконалення та пристосування до нових реалій [9].

Одним із ключових елементів адаптивності є розвинена система стратегічного прогнозування та аналізу. Здатність держави передбачати потенційні загрози та оцінювати їхній можливий вплив є критично важливою для своєчасного вжиття превентивних заходів. Це передбачає не лише моніторинг традиційних сфер безпеки, таких як військова та політична, але й аналіз нових викликів у кіберпросторі, інформаційній сфері, економіці, екології та сфері громадського здоров'я. Ефективна система прогнозування потребує залучення широкого кола експертів, використання сучасних аналітичних інструментів та обміну інформацією між різними державними органами та науково-дослідними установами.

Іншим важливим аспектом адаптивності є гнучкість організаційної структури та процедур прийняття рішень у сфері національної безпеки.



Бюрократичні перешкоди та жорсткі ієрархічні системи можуть значно уповільнювати реакцію держави на кризові ситуації. Тому, вкрай важливою є оптимізація управлінських процесів, впровадження механізмів швидкого реагування та делегування повноважень на оперативний рівень. Забезпечення ефективної міжвідомчої координації та співпраці між різними суб'єктами системи національної безпеки, включаючи військові, правоохоронні органи, розвідувальні служби, органи державної влади та місцевого самоврядування, є необхідною умовою для адекватної відповіді на комплексні загрози.

Технологічна готовність є ще одним ключовим елементом адаптивності. Швидкий розвиток технологій, особливо в галузі інформаційних технологій, штучного інтелекту, кібербезпеки та військової техніки, створює як нові можливості для зміцнення національної безпеки, так і нові вразливості. Адаптивна система національної безпеки повинна бути спроможною до швидкого впровадження новітніх технологій, розвитку власного науково-технічного потенціалу та ефективного протистояння технологічним загрозам. Це вимагає значних інвестицій у дослідження та розробки, підготовки кваліфікованих кадрів та налагодження співпраці з приватним сектором [2].

Важливу роль у забезпеченні адаптивності відіграє також стійкість суспільства та його здатність до консолідації перед зовнішніми та внутрішніми викликами. Інформаційна стійкість, критичне мислення громадян, довіра до державних інститутів та готовність до співпраці з ними є важливими факторами у протидії дезінформації, пропаганді та іншим гібридним загрозам. Держава повинна активно працювати над зміцненням громадянської свідомості, патріотичним вихованням та розвитком механізмів громадського контролю за діяльністю органів національної безпеки.

Крім того, адаптивність системи національної безпеки значною мірою залежить від її здатності до навчання на власному досвіді та досвіді інших держав. Аналіз успішних та неуспішних кейсів реагування на кризові ситуації, виявлення слабких місць та впровадження відповідних змін до стратегій та доктрин є важливим елементом постійного самовдосконалення. Міжнародне співробітництво та обмін досвідом з країнами-партнерами також сприяють підвищенню адаптивності національної безпеки.

Отже, адаптивність системи національної безпеки є багатовимірним поняттям, що охоплює стратегічне прогнозування, організаційну гнучкість, технологічну готовність, стійкість суспільства та здатність до навчання. Забезпечення високого рівня адаптивності є складним, але вкрай важливим завданням для кожної держави, яка прагне ефективно протистояти сучасним та майбутнім загрозам та забезпечити власну безпеку та процвітання. Подальші дослідження у цій сфері можуть бути спрямовані на розробку конкретних механізмів оцінки рівня адаптивності, визначення ключових індикаторів та розробку практичних рекомендацій щодо її підвищення в умовах конкретних національних контекстів.

У системі національної безпеки на особливий статус заслуговує прикордонна безпека. Сучасна система прикордонної безпеки функціонує в умовах високої динаміки зовнішніх загроз, які постійно еволюціонують під впливом геополітичних, технологічних та соціальних змін. Традиційні підходи до охорони кордону, засновані на статичних методах контролю, вже не відповідають вимогам часу, оскільки новітні загрози, такі як кіберзлочинність, транснаціональна організована злочинність, нелегальна міграція та гібридні війни, вимагають гнучкого та адаптивного реагування. Адаптивність системи прикордонної безпеки стає критично важливою властивістю, яка дозволяє їй не лише протистояти актуальним викликам, але й прогнозувати майбутні ризики та вчасно адаптувати стратегії захисту [4].

Однією з ключових складових адаптивної системи прикордонного контролю є інтеграція передових технологій, таких як штучний інтелект, машинне навчання та автоматизовані системи моніторингу. Використання штучного інтелекту для аналізу великих масивів даних дозволяє виявляти аномалії та підозрілі дії в режимі реального часу, що значно підвищує ефективність прикордонного контролю. Наприклад, системи відеоспостереження з розпізнаванням обличчя і аналізом поведінки можуть ідентифікувати потенційних порушників кордону навіть у умовах великого потоку людей. Крім того, застосування безпілотних літальних апаратів та супутникового моніторингу забезпечує цілісний контроль за територією, особливо у важкодоступних районах, де традиційні методи патрулювання неефективні [3].

Важливим аспектом адаптивності прикордонної безпеки є здатність до оперативного реагування на нові загрози. Це передбачає не лише технологічну модернізацію, але й розвиток інституційної гнучкості, зокрема швидкої адаптації нормативно-правової бази, підготовки фахівців з новими навичками та вдосконалення міжвідомчої взаємодії. Ситуації, пов'язані з масовими міграційними потоками або гібридними атаками, вимагають координації між прикордонними службами, правоохоронними органами, розвідкою та міжнародними партнерами. Адаптивна система повинна вміти швидко перебудовувати свої оперативні протоколи, використовуючи «уроки» минулих подій для запобігання майбутнім кризам.

Окрему увагу варто приділити кібербезпеці як невід'ємній частині сучасного прикордонного захисту. Цифровізація прикордонних процедур, зокрема впровадження електронних віз та біометричних паспортів, створює нові вразливості, якими можуть скористатися зловмисники. Адаптивність у цьому контексті полягає у постійному оновленні кіберзахисту, використанні передових методів шифрування та запобіганні кібератакам на критичну інфраструктуру. Система повинна бути здатною не лише відбивати відомі загрози, але й прогнозувати нові методи кіберзлочинності, адаптуючи свої механізми захисту відповідно до змін у тактиці противника.



Соціальний аспект адаптивності прикордонної безпеки пов'язаний із взаємодією з місцевими громадами та міжнародними партнерами. Умови гібридних загроз передбачають, що противник може використовувати інформаційні кампанії для дестабілізації прикордонних регіонів. Адаптивна система повинна включати механізми протидії дезінформації, залучення громадськості до співпраці та зміцнення довіри до прикордонних служб. Крім того, міжнародна координація, зокрема обмін розвідданими та спільні операції, є критично важливою для ефективного контролю над транскордонними загрозами, такими як торгівля людьми або контрабанда зброї.

Водночас адаптивність системи прикордонної безпеки стикається з низкою викликів. Одним із головних є баланс між безпековими заходами та дотриманням прав людини. Надмірне застосування технологій спостереження може викликати занепокоєння щодо приватності, тому важливо розробляти механізми, які поєднують ефективність із дотриманням правових норм. Крім того, швидкі технологічні зміни вимагають постійного фінансування та підготовки кадрів, що може бути складною задачею для держав із обмеженими ресурсами.

Отже, адаптивність системи прикордонної безпеки є необхідною умовою для протидії сучасним викликам, які відрізняються високою динамікою та складністю. Інтеграція технологій, оперативне реагування, кібербезпека та міжнародна співпраця є ключовими елементами, що забезпечують її ефективність. Подолання викликів, пов'язаних із адаптацією, вимагає комплексного підходу, який поєднує інновації зі збалансованою політикою, спрямованою на захист як безпеки, так і демократичних цінностей. Майбутній розвиток прикордонних систем має ґрунтуватися на постійному вдосконаленні адаптивних механізмів, що дозволить забезпечити стабільність у умовах невизначеності.

Висновки. Можна констатувати, що адаптивність системи є ключовою властивістю, яка дозволяє їй ефективно функціонувати в умовах динамічного та невизначеного середовища. Вона охоплює здатність до навчання, самоорганізації та гнучкого реагування на зміни, що робить її незамінною як у технічних, так і у соціально-економічних системах. Подолання пов'язаних із адаптивністю викликів вимагає подальших досліджень та вдосконалення методів управління динамікою систем, що відкриває нові перспективи для розвитку науки та технологій.

Література:

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
2. Волобуєв В. В. Методичні рекомендації науково-педагогічним працівникам ВВНЗ щодо формування готовності майбутніх офіцерів-прикордонників до проектного управління. *Наукові інновації та передові технології. Серія «Державне управління», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»*. 2022. № 10(12). С. 275–282.

3. Гармаш Т. А. Педагогічні умови формування готовності майбутніх фахівців із логістики до управлінської діяльності. *Науковий вісник Південно-українського національного педагогічного університету ім. К. Д. Ушинського. Серія : Педагогіка*. Одеса, 2017. Вип. 5(118). С. 17–20.

4. Дем'янюк Ю. А. Формування військово-організаторських умінь у майбутніх офіцерів Державної прикордонної служби України : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 / Нац. академія Держ. прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького. Хмельницький, 2010. 20 с.

5. Заболотний С. М., Тушко К. Ю., Тушко Д. А. До проблеми формування професійної рефлексії фахівців сектору безпеки та оборони України. «Наука і техніка сьогодні» (Серія «Педагогіка», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Фізико-математичні науки», Серія «Техніка»): журнал. 2024. № 4(32) 2024. С. 651–659. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-4\(32\)](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-4(32)).

6. Мошек Г. Є., Федоренко В. Л., Коваленко О. В. та ін. Менеджмент організації. Теорія та практика. Київ : Видавництво Ліра-К, 2019. 808 с.

7. Луговий В. І. Шляхи і засади вдосконалення підготовки керівного персоналу держслужби (аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду). Підвищення кваліфікації держслужбовців : зб. наук. пр. Київ : Вид-во УАДУ, 2019. С. 108–138.

8. Луцький О. Л. Алгоритм роботи офіцерів органів управління в підпорядкованих підрозділах охорони державного кордону. *Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони*. 2013. № 2. С. 87–89.

9. Радванський І. Г. Шляхи та педагогічні умови підготовки офіцерів внутрішніх військ у вищих військових навчальних закладах до управлінської діяльності : дис. ... канд. пед. наук : 20.02.02 / Нац. академія Прикордонних військ України імені Богдана Хмельницького. Хмельницький, 2000. 196 с.

10. Тарнавський М. М. Формування культури управлінської діяльності у майбутніх офіцерів-прикордонників : дис. ... канд. пед. наук : 20.02.02. Хмельницький, 2001. 246 с.

11. Тушко К. Ю., Балагур Л. О., Мішенюк Р. М. Інтелектуальні моделі у прийнятті управлінського рішення лідерами. «Актуальні питання у сучасній науці (Серія «Педагогіка», Серія «Право», Серія Економіка», Серія «Державне управління», Серія «Техніка», Серія «Історія та археологія»): журнал. 2024. № 5(23) 2024. С. 396–405. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-5\(23\)](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-5(23)).

12. Bertalanffy L. von. General System Theory: Foundations. Development. Application / Ludwig von Bertalanffy. Revised 17th Edition. New York: George Braziller, 2009. XXIV+296 p.

13. Miles R. Introduction to technology foresight. UNIDO. Workshop. Technology Foresight for Practitioners (Roadmapping). Prague. 2008.

14. Taylor F. W. The principles of scientific management. Harper, 1994. 145 p.

15. Tushko K., Dya V., Farion O., Lysak P., Sych R., Demskyi V., Trifanina L., & Synyshyn M. Specifics of Physical Training of Future Border Guard Officers of Ukraine: Comparative Analysis. *Revista Românească pentru Educație Multidimensională*, 202315(1), 28–44. <https://doi.org/10.18662/rrem/15.1/684>

16. Weber M. Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der Sozialökonomik. Bd. I, II. Tübingen. 1922.

References:

1. Balabanova L. V., Sardak O. V. (2019) Upravlinnya personalom. [Personnel management]. Kyiv: Center for Educational Literature,. 468 p. [in Ukrainian]

2. Volobuev V. V. (2022) Metodichni rekomendatsiyi naukovopedagogichnym pratsivnykam VVNZ shchodo formuvannya hotovnosti maybutnikh ofitseriv-prikordonnykiv do proektnoho upravlinnya. [Methodological recommendations for scientific and pedagogical employees of VVNIZ regarding the formation of readiness of future border officers for project management]. *Scientific innovations and advanced technologies. "Public Administration" Series, "Law" Series, "Economics" Series, "Psychology" Series, "Pedagogy" Series*. No. 10(12). P. 275–282. [in Ukrainian]



3. Garmash T. A. (2017) Pedagogichni umovy formuvannya hotovnosti maybutnikh fakhivtsiv iz lohistyky do upravlin's'koyi diyal'nosti. [Pedagogical conditions for the formation of readiness of future specialists in logistics for managerial activities]. *Scientific Bulletin of the Southern Ukrainian National Pedagogical University named after K. D. Ushynskiy. Series: Pedagogy*. Odesa,. Vol. 5(118). P. 17–20. [in Ukrainian]
4. Demvaniuk Yu. A. (2010) Formuvannya viys'kovo-orhanizators'kykh umin' u maybutnikh ofitseriv Derzhavnoyi prykordonnoyi sluzhby Ukrayiny. [Formation of military organizational skills in future officers of the State Border Service of Ukraine]: autoref. thesis ... candidate ped. Sciences: 13.00.04 / Nat. State Academy Border Service of Ukraine named after Bohdan Khmelnytskyi. Khmelnytskyi,. 20 p. [in Ukrainian]
5. Zabolotnyi S. M., Tushko K. Yu., Tushko D. A. (2024) Do problemy formuvannya profesiynoyi refleksiyyi fakhivtsiv sektoru bezpeky ta oborony Ukrayiny. [To the problem of formation of professional reflection of specialists in the security and defense sector of Ukraine]. "Science and technology today" (Series "Pedagogy", Series "Law", Series "Economics", Series "Physical and mathematical sciences", Series "Technology"): magazine. 2024. No. 4(32). P. 651-659. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-4\(32\)](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-4(32)). [in Ukrainian]
6. Moshek G. E., Fedorenko V. L., Kovalenko O. V. and others. (2019) Menedzhment orhanizatsiyi. [Management of the organization]. *Theory and practice*. Kyiv: Lira-K Publishing House,. 808 p. [in Ukrainian]
7. Lugovoi V. I. (2019) Shlyakhv i zasady vdoskonalennya pidhotovky kerivnoho personalu derzhsluzhby (analiz vitchyznyanoho ta zarubizhnoho dosvidu). Pidvyshchennya kvalifikatsiyi derzhsluzhbovtziv. [Ways and principles of improving the training of managerial personnel of the civil service (analysis of domestic and foreign experience)]. *Improvement of qualifications of civil servants: coll. of science pr.* Kyiv: Publishing House of the Ukrainian Academy of Sciences,. P. 108–138. [in Ukrainian]
8. Lutsky O. L. (2013) Alhorytm roboty ofitseriv orhaniv upravlinnya v pidporyadkovanykh pidrozdilakh okhorony derzhavnoho kordonu. [Algorithm of the work of officers of management bodies in subordinate units of state border protection]. *Modern information technologies in the field of security and defense..* No. 2. P. 87–89. [in Ukrainian]
9. Radvanskvi I. G. (2000) Shlyakhv ta pedagogichni umovy pidhotovky ofitseriv vnutrishnikh viys'k u vyshchykh viys'kovykh navchal'nykh zakladakh do upravlin's'koyi diyal'nosti. [Ways and pedagogical conditions of training officers of internal forces in higher military educational institutions for managerial activities]: diss. ... candidate ped. Sciences: 20.02.02 / Nat. Academy of the Border Troops of Ukraine named after Bohdan Khmelnytskyi. Khmelnytskyi,. 196 p. [in Ukrainian]
10. Tarnavskvi M. M. (2001) Formuvannya kul'tury upravlin's'koyi diyal'nosti u maybutnikh ofitseriv-prykordonnykiv. [Formation of management culture among future border officers]: dissertation. ... candidate ped. Sciences: 20.02.02. Khmelnytskyi,. 246 p. [in Ukrainian]
11. Tushko K. YU., Balahur L. O., Mishenyuk R. M. (2024) Intelektual'ni modeli u pryynyatti upravlin's'koho rishennya lideramy. [Intellectual models in management decision-making by leaders]. *Current issues in modern science (Pedagogy Series, Law Series, Economics Series, Public Administration Series, Technology Series, History and Archeology Series): journal*. No. 5(23) 2024. P. 396-405. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-5\(23\)](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-5(23)). [in Ukrainian]
12. Bertalanffy L. von. (2008) General System Theory: Foundations. Development. Application / Ludwig von Bertalanffy. Revised 17th Edition. New York: George Braziller, 2009. XXIV+296 p. [in English]
13. Miles R. (2007) Introduction to technology foresight. UNIDO. Workshop. Technology Foresight for Practitioners (Roadmapping). Prague. [in English]
14. Taylor F. W. (1994) The principles of scientific management. Harper,. 145 p. [in English]
15. Tushko K., Dyiak V., Farion O., Lysak P., Sych R., Demskyi V., Trifanina L., & Synyshyn, M. (2023). Specifics of Physical Training of Future Border Guard Officers of Ukraine: Comparative Analysis. *Revista Românească pentru Educație Multidimensională*, 15(1), 28-44. <https://doi.org/10.18662/rrem/15.1/684>
16. Weber M. (1922) *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der Sozialökonomik*. Bd. I, II. Tübingen.. [in English]

УДК 005.36

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-220-231](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-220-231)

Сергієнко Андрій Васильович провідний науковий співробітник Наукового центру зв'язку та інформатизації Військового інституту телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут, <https://orcid.org/0000-0001-5336-2089>

Дегтяр Олег Андрійович провідний науковий співробітник Наукового центру зв'язку та інформатизації Військового інституту телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут, доктор наук з державного управління, професор, <https://orcid.org/0000-0001-6413-3580>

Сафарова Гюльнара Маїсівна старший науковий співробітник науково-дослідного відділу наукового центру Харківського національного університету Повітряних сил імені Івана Кожедуба, <https://orcid.org/0000-0003-2273-4454>

ВИКОРИСТАННЯ БПЛА У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Анотація. У статті досліджено роль безпілотних літальних апаратів (БПЛА) та сучасних технологій у забезпеченні безпеки життєдіяльності та цивільного захисту в Україні. Проаналізовано актуальність використання дронів у системах моніторингу та реагування на надзвичайні ситуації, зокрема у контексті війни, руйнування критичної інфраструктури та посилення екологічних загроз. Визначено основні напрямки застосування БПЛА в умовах кризового управління, такі як аеророзвідка, оцінка наслідків катастроф, пошук і порятунок людей, доставка гуманітарної допомоги та розмінування територій.

Особливу увагу приділено правовим аспектам інтеграції безпілотних технологій у систему цивільного захисту. Встановлено, що нормативно-правове регулювання залишається недостатньо розвиненим, що ускладнює повномасштабне впровадження дронів у державні механізми реагування. Розглянуто міжнародний досвід використання БПЛА у сфері цивільного захисту, зокрема практика Європейського Союзу та США, які демонструють ефективні моделі регулювання та інтеграції дронів у систему управління кризовими ситуаціями.

Доведено, що використання БПЛА значно підвищує ефективність та оперативність рятувальних операцій, сприяє зменшенню ризиків для рятувальників і саперів, а також оптимізує логістику доставки гуманітарної допомоги в зони бойових дій та надзвичайних ситуацій. Наведено статистичні дані щодо



успішного застосування дронів у процесах розмінування територій, контролю екологічних ризиків та моніторингу критично важливих об'єктів інфраструктури.

Запропоновано напрями подальшого вдосконалення інтеграції безпілотних технологій у систему цивільного захисту, зокрема розвиток спеціалізованих навчальних програм для операторів дронів, впровадження алгоритмів штучного інтелекту для обробки даних із сенсорних систем БПЛА та удосконалення законодавчого регулювання. Наголошено на необхідності створення єдиної інформаційної платформи для координації дій різних служб цивільного захисту та розширення можливостей використання безпілотників для екологічного моніторингу забруднених територій.

Таким чином, результати дослідження підтверджують значний потенціал БПЛА у сфері цивільного захисту України. Впровадження безпілотних технологій сприятиме зменшенню наслідків надзвичайних ситуацій, підвищенню ефективності державних органів у реагуванні на кризові виклики та посиленню безпеки життєдіяльності населення. Подальші дослідження у цій сфері мають бути зосереджені на розширенні можливостей інтеграції БПЛА у державну систему кризового управління, підвищенні рівня підготовки фахівців та вдосконаленні нормативно-правової бази.

Ключові слова: безпілотні літальні апарати, цивільний захист, кризове управління, безпека життєдіяльності, розмінування, рятувальні операції, екологічний моніторинг, нормативно-правове регулювання, гуманітарна допомога.

Serhiienko Andrii Vasylovych leading researcher, Scientific center of communication and information technologies, Kruty Heroes Military Institute of Telecommunications and Information Technologies, <https://orcid.org/0000-0001-5336-2089>

Diegtiar Oleg Andriyovych leading researcher, Scientific center of communication and information technologies, Kruty Heroes Military Institute of Telecommunications and Information Technologies, doctor of sciences in public administration, professor, <https://orcid.org/0000-0001-6413-3580>

Safarova Hulnara Maisivna senior research fellow, research Department, science center Ivan Kozhedub Kharkiv National Air Force University, <https://orcid.org/0000-0003-2273-4454>

USE OF UAVs IN PROVIDING SECURITY IN THE CONDITIONS OF MODERN CHALLENGES

Abstract. This article examines the role of unmanned aerial vehicles (UAVs) and modern technologies in ensuring life safety and civil protection in Ukraine. The

relevance of using drones in monitoring and responding to emergencies is analyzed, particularly in the context of war, critical infrastructure destruction, and increasing environmental threats. The main directions of UAV application in crisis management are identified, including aerial reconnaissance, disaster impact assessment, search and rescue operations, humanitarian aid delivery, and demining of territories.

Special attention is given to the legal aspects of integrating unmanned technologies into the civil protection system. It is established that regulatory frameworks remain underdeveloped, complicating the full-scale implementation of drones in state response mechanisms. The international experience of UAV usage in civil protection is reviewed, particularly the practices of the European Union and the United States, which demonstrate effective models for regulating and integrating drones into crisis management systems.

It is proven that UAVs significantly enhance the efficiency and responsiveness of rescue operations, reduce risks for rescuers and sappers, and optimize humanitarian aid logistics in conflict zones and emergency situations. Statistical data on the successful use of drones in demining processes, environmental risk monitoring, and the supervision of critical infrastructure facilities are provided.

Directions for further improvement of UAV integration into the civil protection system are proposed, including the development of specialized training programs for drone operators, the implementation of artificial intelligence algorithms for processing data from UAV sensor systems, and the refinement of legal regulations. The necessity of creating a unified information platform for coordinating the actions of various civil protection services and expanding the use of drones for environmental monitoring of contaminated areas is emphasized.

Thus, the research results confirm the significant potential of UAVs in the field of civil protection in Ukraine. The implementation of unmanned technologies will help mitigate the consequences of emergencies, enhance the efficiency of state authorities in responding to crisis challenges, and strengthen public safety. Further research in this field should focus on expanding UAV integration into the state crisis management system, improving professional training levels, and refining the regulatory framework.

Keywords: unmanned aerial vehicles, civil protection, crisis management, life safety, demining, rescue operations, environmental monitoring, legal regulation, humanitarian aid.

Постановка проблеми. У сучасному світі зростає кількість надзвичайних ситуацій природного, техногенного та соціального характеру, що вимагає ефективних механізмів моніторингу, запобігання та реагування. В умовах сучасних викликів, зокрема пов'язаних із війною в Україні, питання ефективного використання передових технологій набуває критичної важливості. Військова агресія, руйнування критичної інфраструктури, ризики



терористичних актів і посилена загроза екологічних катастроф вимагають новітніх підходів до забезпечення безпеки життєдіяльності та цивільного захисту населення. Дрони та сучасні технології відіграють ключову роль у системах моніторингу, координації рятувальних операцій, оцінки масштабів руйнувань та ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій. Водночас залишається проблема ефективного впровадження цих технологій у національні системи управління кризовими ситуаціями, вдосконалення механізмів їх застосування в умовах війни та мирного часу, а також вироблення відповідних правових і технічних регламентів їх використання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значну увагу використанню дронів у цивільному захисті приділяють як міжнародні, так і національні дослідники. Зокрема, дослідження Джека Вотлінга (Jack Watling) та Сідхарта Каушала (Sidharth Kaushal) фокусуються на ефективності безпілотних літальних апаратів у рятувальних операціях, аналізі природних катастроф та оцінці інфраструктурних пошкоджень. Вони доводять, що використання дронів значно покращує швидкість реагування на надзвичайні ситуації та підвищує ефективність координації рятувальних робіт. Погоджуємося із їхнім твердженням, оскільки автоматизовані системи моніторингу дозволяють оперативніше оцінювати масштаби руйнувань і оптимізувати використання ресурсів у кризових ситуаціях. У працях зарубіжних вчених розглядається застосування безпілотних літальних апаратів (БПЛА) у сфері рятувальних операцій, контролю природних катастроф і моніторингу інфраструктури. Вітчизняні дослідження акцентують увагу на інтеграції дронів у систему державного управління, правових аспектах їх використання та питаннях кібербезпеки. Наприклад, Ігор Скольський досліджує правові аспекти регулювання дронів у цивільному захисті України, зокрема їх роль у рятувальних операціях та ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій. Він підкреслює, що відсутність чітких законодавчих норм щодо застосування безпілотних технологій у мирних цілях є стримуючим фактором для їх широкого впровадження [5], [6]. Підтримуємо цю позицію, адже нормативне регулювання відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності та безпечності використання дронів у цивільному захисті. Водночас залишається невирішеним питання адаптації цих технологій до специфічних умов цивільного захисту України, зокрема у контексті воєнних загроз.

Мета статті – аналіз можливостей використання дронів та сучасних технологій у системах моніторингу та реагування на надзвичайні ситуації, а також їх роль у забезпеченні безпеки життєдіяльності та цивільного захисту. Завдання дослідження включають:

- визначення основних напрямків застосування дронів у системах безпеки;
- оцінку ефективності сучасних технологій у реагуванні на надзвичайні ситуації;

- аналіз правових аспектів використання дронів у цивільному захисті;
- окреслення перспектив подальшого розвитку та вдосконалення цих технологій.

Виклад основного матеріалу. Застосування дронів та сучасних технологій у системах моніторингу та реагування на надзвичайні ситуації є важливим інструментом забезпечення безпеки життєдіяльності та цивільного захисту в Україні. Це особливо актуально в контексті розмінування територій та відновлення інфраструктури після бойових дій.

За даними Міністерства економіки України, за рік сапери ДСНС, ДССТ та приватні оператори обстежили 274 тисячі гектарів сільськогосподарських земель, що становить 58% від передбаченого чотирирічним планом. З них 208 тисяч гектарів вже передано у використання аграріям. На цих землях можна виростити майже мільйон тонн зерна, що за цінами Нью-Йоркської товарної біржі становить понад \$225 млн (8,4 млрд грн) [1].

Однак масштаби забруднення залишаються значними. За оцінками, близько 30% території України, або приблизно 200 тисяч квадратних кілометрів, можуть бути забруднені вибухонебезпечними предметами. Це порівняно з площею Румунії і майже вдвічі більше за площу Болгарії чи Греції. Очищення таких територій може тривати десятки років [2].

Використання дронів для обстеження потенційно забруднених територій є важливим кроком у прискоренні процесу розмінування. Це дозволяє мінімізувати ризики для саперів та підвищити ефективність робіт. За даними Міністерства внутрішніх справ України, за два роки фахівці виявили та знищили понад 780 тисяч вибухонебезпечних предметів. Однак під час розмінувань загинув 21 працівник ДСНС, ще 87 піротехніків отримали поранення, що підкреслює необхідність впровадження безпілотних технологій для зменшення людських втрат [1].

Для України на сучасному етапі розвиток і впровадження дронів у систему безпеки життєдіяльності є надзвичайно актуальним з огляду на виклики, пов'язані з війною, руйнуванням інфраструктури та зростанням техногенних загроз. Масштабні руйнування житлових кварталів, енергетичної інфраструктури та стратегічно важливих об'єктів, спричинені воєнними діями, значно ускладнюють проведення рятувальних робіт і відновлення життєво необхідних комунікацій. У цьому контексті використання безпілотних літальних апаратів стає не просто технологічним проривом, а об'єктивною необхідністю для забезпечення оперативного реагування та зниження людських втрат. Дрони, оснащені високоточними камерами та сенсорами, дозволяють у реальному часі здійснювати аеророзвідку постраждалих територій, оцінювати масштаб руйнувань, визначати місця загорянь та розливу небезпечних речовин [5]. Наприклад, після кожної ракетної атаки або артилерійського обстрілу рятувальники можуть миттєво отримати детальну картину пошкоджень, що значно прискорює прийняття рішень щодо евакуації,



локалізації пожеж або відновлення критичних об'єктів. Це особливо важливо в умовах зимового періоду, коли оперативне відновлення електропостачання та опалення може врятувати життя тисяч людей.

Окрім оцінки руйнувань, безпілотники відіграють важливу роль у пошуку та порятунку людей. У випадках завалів, спричинених авіаударами чи обстрілами, традиційні методи пошуку можуть бути недостатньо ефективними або занадто ризикованими для рятувальників. Використання дронів із тепловізійними камерами дозволяє швидко виявляти людей під уламками та координувати їхній порятунок. Це значно скорочує час реагування та підвищує шанси на виживання постраждалих.

Ще одним важливим аспектом є застосування дронів у логістиці та доставці гуманітарної допомоги у зони, що перебувають під обстрілами або заблоковані через руйнування доріг і мостів. Наприклад, у важкодоступні райони можуть доставлятися медикаменти, продукти харчування та інші життєво необхідні засоби, що особливо важливо для людей похилого віку, дітей та осіб із обмеженими можливостями.

Війна також спричинила суттєве зростання ризиків техногенних катастроф. Пошкодження нафтобаз, хімічних заводів, водоочисних станцій та інших критичних об'єктів може призвести до масштабних екологічних лих. У таких ситуаціях дрони дозволяють оперативно моніторити рівень забруднення повітря, води та ґрунтів, а також визначати найбільш небезпечні зони для запровадження карантинних або евакуаційних заходів [7].

Таким чином, використання безпілотних літальних апаратів у системі безпеки життєдіяльності України є не просто технологічним трендом, а ключовим фактором ефективного реагування на виклики воєнного часу. Інтеграція дронів у систему цивільного захисту дозволяє зменшити ризики для рятувальників, підвищити швидкість ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій та значно покращити координацію дій між службами. Водночас для максимального ефекту необхідне подальше вдосконалення правового регулювання їхнього використання, а також розширення програм навчання операторів БПЛА, які можуть працювати у сфері надзвичайного реагування.

Не можна не погодитись, що дрони відіграють важливу роль у розмінуванні територій, що є однією з ключових проблем України після деокупації значних територій. За оцінками експертів, понад 30% території України є потенційно забрудненою вибухонебезпечними предметами, що робить нашу країну однією з найбільш замінованих у світі. У зв'язку з цим використання безпілотних технологій стає життєво необхідним для швидкого та безпечного очищення територій. Дрони, оснащені спеціальними сенсорами та магнітометрами, здатні виявляти міни, нерозірвані боєприпаси та інші вибухонебезпечні предмети навіть у важкодоступних місцях, таких як ліси, поля та заболочені території. Вони передають дані про потенційно небезпечні зони в режимі реального часу, що дозволяє саперам розробляти ефективні

плани знешкодження. Відтак, застосування дронів у розмінуванні вже дало конкретні результати. Наприклад, у деяких регіонах України використання безпілотників дозволило скоротити час перевірки територій у кілька разів у порівнянні з традиційними методами. Водночас ризик для саперів значно зменшується, адже розвідку можна проводити дистанційно без необхідності фізичного контакту з потенційно небезпечними предметами [3].

Також важливим напрямком є застосування дронів у моніторингу екологічної безпеки. Війна спричинила значне забруднення довкілля, зокрема через вибухи боєприпасів, руйнування промислових об'єктів та витіки токсичних речовин у ґрунт та водні ресурси. Дрони, оснащені екологічними сенсорами, дозволяють оперативно оцінювати рівень забруднення повітря, води та ґрунтів, визначати місця найбільшого екологічного ризику та контролювати поширення небезпечних речовин. Це особливо актуально у випадках руйнування хімічних заводів, нафтобаз або водоочисних споруд, що може призвести до масштабних екологічних катастроф.

Окрім того, дрони відіграють ключову роль у моніторингу змін у природних екосистемах, що зазнали впливу бойових дій. Вони допомагають оцінювати стан лісів, водних об'єктів і сільськогосподарських угідь, визначаючи обсяги територій, що потребують рекультивації. Завдяки використанню безпілотних технологій стає можливим виявлення деградованих земель, оцінка рівня забруднення ґрунтів важкими металами, нафтопродуктами та іншими токсичними речовинами [3]. Дрони, оснащені мультиспектральними камерами, дозволяють аналізувати стан рослинності та визначати зони, що зазнали найбільшого впливу внаслідок бойових дій або техногенних аварій. Крім того, безпілотники сприяють моніторингу ерозії ґрунтів та змін у водних ресурсах, що є ключовими факторами для відновлення природного балансу. Інформація, отримана з дронів, використовується для розробки ефективних стратегій рекультивації, вибору оптимальних методів відновлення лісових масивів, запобігання забрудненню підземних вод і відновлення родючості земель. Завдяки цьому стає можливим швидше та ефективніше реалізовувати проєкти екологічного відновлення, що є важливим елементом післявоєнної реконструкції України. Такий підхід не лише сприяє ефективному відновленню навколишнього середовища, а й допомагає запобігти подальшим екологічним катастрофам [7].

Таким чином, інтеграція безпілотних технологій у процеси розмінування та екологічного моніторингу в Україні є важливим інструментом забезпечення безпеки життєдіяльності та сталого розвитку. Подальший розвиток та впровадження цих технологій дозволять значно прискорити відновлення територій, що постраждали від бойових дій, та забезпечити зменшення загроз для життя та здоров'я населення.

Використання безпілотних технологій для дистанційного виявлення мін і вибухонебезпечних предметів дозволяє значно зменшити ризики для саперів



та прискорити процес відновлення нормального життя у постраждалих регіонах. Також важливим напрямком є застосування дронів у моніторингу екологічної безпеки, зокрема у виявленні та оцінці наслідків забруднення води, ґрунтів та повітря після підриву промислових об'єктів або потрапляння небезпечних речовин у довкілля.

Використання безпілотників також є важливим для відновлення критичної інфраструктури. Завдяки дронам фахівці можуть здійснювати аерозйомку пошкоджених мостів, електростанцій, газових мереж та житлових районів, що дає змогу оперативно оцінювати обсяги відновлювальних робіт і складати ефективні плани реконструкції. Дрони забезпечують виявлення структурних пошкоджень, що є важливим для визначення пріоритетних об'єктів для відновлення та розподілу ресурсів. Особливо актуальним є використання дронів у контролі за станом енергетичної інфраструктури, що зазнає масованих атак. Окрім оцінки руйнувань, безпілотні літальні апарати використовуються для відстеження динаміки реконструкції та контролю за якістю виконаних робіт. Регулярні повітряні зйомки дозволяють аналізувати хід будівництва, виявляти потенційні дефекти та вчасно вживати необхідних коригувальних заходів. Це значно покращує ефективність управління проектами відновлення та мінімізує фінансові витрати [3].

Ще одним ключовим аспектом є застосування дронів у забезпеченні логістики рятувальних операцій. У разі відсутності безпечних шляхів сполучення безпілотники можуть доставляти медикаменти, продукти, питну воду та інші життєво необхідні ресурси в райони гуманітарної катастрофи, зокрема внаслідок воєнних дій, природних катаклізмів або техногенних аварій. Це особливо важливо в умовах, коли традиційні транспортні засоби не можуть дістатися до постраждалих територій через заміновані дороги, зруйновані мости або тривалу небезпеку обстрілів. Використання дронів дозволяє значно скоротити час доставки критично важливих вантажів і мінімізувати ризики для персоналу рятувальних служб.

У зонах бойових дій безпілотники ефективно застосовуються для перевезення медичних препаратів до польових госпіталів та мобільних медичних пунктів, що значно підвищує шанси на виживання поранених, особливо в умовах обмеженої доступності кваліфікованої медичної допомоги. Відтак, дрони використовуються для транспортування донорської крові, вакцин та інших спеціалізованих медичних засобів, що потребують швидкої доставки. Окрім цього, безпілотні літальні апарати виконують функцію оперативного зв'язку, допомагаючи координувати дії рятувальних служб у віддалених регіонах, де наземні комунікації зруйновані або недоступні. Завдяки оснащенню спеціальними ретрансляторами дрони можуть забезпечувати тимчасовий зв'язок між аварійними службами та постраждалими групами населення, що дозволяє значно покращити оперативність реагування. У складних умовах рятувальних операцій, коли кожна секунда може коштувати

життя, дрони стають важливим елементом сучасної системи кризового управління [3].

Крім того, безпілотні літальні апарати активно застосовуються для моніторингу стану гребель, водосховищ та каналізаційних систем, що мають критичне значення для екологічної безпеки країни. Одним із найяскравіших прикладів використання дронів для моніторингу гідротехнічних споруд стала катастрофа, спричинена підривом Каховської ГЕС у червні 2023 року. Ця техногенна катастрофа призвела до масового затоплення населених пунктів, руйнування інфраструктури та екологічної катастрофи.

З перших годин після підриву Каховської ГЕС дрони стали одним із головних інструментів для оцінки масштабу лиха. Вони забезпечували аеророзвідку затоплених територій, допомагали оперативним службам визначати напрямки розливу води, оцінювати руйнування житлових будинків і об'єктів критичної інфраструктури. Також дрони використовувалися для пошуку людей, які опинилися у водяній пастці, та коригування маршрутів евакуації [4]. Крім того, безпілотні апарати активно застосовувалися для моніторингу забруднення водних ресурсів. Після руйнування дамби у Дніпро потрапила велика кількість хімічних речовин, нафтопродуктів та інших небезпечних речовин. Дрони, оснащені спеціальними сенсорами, дозволяли вимірювати рівень забруднення води та визначати зони найбільшого екологічного ризику. Завдяки цьому стало можливим швидше запровадити необхідні заходи щодо зниження негативних наслідків катастрофи для довкілля.

Використання дронів також сприяло інформаційному забезпеченню міжнародних організацій та громадськості щодо реальних масштабів руйнувань і екологічних наслідків. Зйомки з повітря допомагали відстежувати динаміку змін у регіоні, що було важливим для ухвалення рішень щодо гуманітарної допомоги та планування відновлення зруйнованих територій. Досвід ліквідації наслідків підриву Каховської ГЕС показав, що дрони є незамінним інструментом для швидкого реагування, зниження ризиків для рятувальників та ефективного управління кризовими ситуаціями, пов'язаними з руйнуванням гідротехнічних об'єктів.

Таким чином, інтеграція дронів у систему безпеки життєдіяльності України сприяє покращенню управління кризовими ситуаціями, оптимізації використання ресурсів та підвищенню рівня безпеки населення. Важливим завданням залишається розробка ефективної нормативно-правової бази, що регулюватиме використання безпілотних технологій як у мирний, так і у воєнний час, а також створення спеціалізованих навчальних програм для операторів дронів, які працюватимуть у сфері цивільного захисту та безпеки. Безпілотники стають не лише інструментом екстреного реагування, а й важливим елементом комплексного моніторингу відбудови країни. Вони сприяють швидкому оцінюванню наслідків атак на цивільні об'єкти,



допомагають координувати рятувальні роботи та контролювати стан критичної інфраструктури. Зокрема, їх застосування є важливим у розмінуванні територій, виявленні пошкоджених житлових та промислових об'єктів, а також у забезпеченні екологічного моніторингу забруднених районів. Крім того, інтеграція дронів у систему цивільного захисту дозволяє підвищити ефективність управління кризовими ситуаціями, оптимізувати витрати ресурсів та покращити координацію між відповідними службами [4]. Важливим завданням для України залишається розробка сучасної нормативної бази для регулювання використання дронів у мирних цілях та підготовка фахівців, здатних ефективно застосовувати ці технології у надзвичайних ситуаціях.

Крім того, дрони ефективно застосовуються у сфері техногенної безпеки. Наприклад, після аварій на хімічних або ядерних підприємствах вони дозволяють дистанційно вимірювати рівень забруднення повітря та води, зменшуючи ризики для фахівців, які працюють на місці. Інтеграція безпілотних літальних апаратів із сенсорними мережами та системами штучного інтелекту сприяє покращенню аналізу отриманих даних, що, у свою чергу, дає можливість оперативніше реагувати на кризові ситуації.

Використання дронів у цивільному захисті також є важливим елементом національної безпеки. Наприклад, у зонах бойових дій або на прифронтових територіях вони відіграють роль розвідувальних інструментів для оцінки загроз та моніторингу руйнувань. Дрони можуть бути оснащені спеціальними датчиками для виявлення мін і вибухонебезпечних предметів, що значно підвищує рівень безпеки під час проведення гуманітарних операцій [4]. Країни Європейського Союзу, такі як Німеччина, Франція та Іспанія, активно використовують дрони у системах моніторингу та попередження надзвичайних ситуацій. В Україні, попри значні досягнення у сфері військового застосування дронів, їх інтеграція у систему цивільного захисту ще знаходиться на початковому етапі. Потребує вдосконалення нормативно-правова база, яка регламентує використання безпілотників у мирних цілях, зокрема у рятувальних операціях, екологічному моніторингу та відновленні критичної інфраструктури. Водночас розширення програм навчання операторів дронів для потреб цивільного захисту стане важливим кроком у підвищенні ефективності реагування на кризові ситуації.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Аналіз використання дронів та сучасних технологій у забезпеченні безпеки життєдіяльності та цивільного захисту демонструє їх значний потенціал у сфері реагування на надзвичайні ситуації. Сьогодні безпілотні літальні апарати відіграють важливу роль не лише в оперативному моніторингу стихійних лих, техногенних аварій та військових дій, а й у координації рятувальних заходів, логістиці гуманітарної допомоги та оцінці екологічних наслідків катастроф.

Одним із ключових викликів є удосконалення нормативної бази, що регламентує використання дронів у цивільному захисті. Україна має значний

потенціал для інтеграції цих технологій у державне управління кризовими ситуаціями, проте відсутність уніфікованих стандартів і регуляторних механізмів ускладнює їх ефективне застосування. Доцільним є розробка окремих законодавчих ініціатив, які б регулювали використання безпілотників у сфері надзвичайного реагування, а також запровадження відповідних сертифікаційних процедур для операторів дронів.

Підвищення рівня підготовки фахівців є ще одним важливим аспектом. Розвиток спеціалізованих навчальних програм для рятувальників, представників ДСНС, поліції та інших екстрених служб сприятиме більш ефективному використанню дронів у кризових умовах. Навчання має включати не лише технічні аспекти управління безпілотниками, а й питання аналізу даних, отриманих із сенсорних систем, прогнозування загроз та координації дій між різними підрозділами.

Окремої уваги потребує використання алгоритмів штучного інтелекту для автоматизації обробки великих масивів інформації, отриманої з дронів. Впровадження таких алгоритмів дозволить оперативно виявляти аномалії, ідентифікувати загрози та прогнозувати розвиток надзвичайних ситуацій на основі зібраних даних. Крім того, необхідно розглянути аспекти кібербезпеки, оскільки дрони можуть стати об'єктами хакерських атак, що загрожує несанкціонованим доступом до критично важливої інформації. Подальші дослідження у цій сфері мають бути спрямовані на розширення можливостей інтеграції безпілотників у загальнодержавну систему кризового управління, вдосконалення законодавчої бази та створення єдиної інформаційної платформи для обробки та аналізу даних. Використання дронів має стати не лише інструментом екстреного реагування, а й частиною довгострокових стратегій зменшення ризиків, відновлення інфраструктури та покращення екологічної ситуації в Україні.

Література:

1. Міністерство внутрішніх справ України. Використання безпілотних літальних апаратів у цивільному захисті: сучасні виклики та перспективи. URL: <https://mvs.gov.ua/ua/reports>
2. Державна служба України з надзвичайних ситуацій. Аналітичний звіт щодо ліквідації наслідків техногенних катастроф у 2023 році. URL: <https://dsns.gov.ua/ua/reports>
3. Національна академія наук України. Інноваційні підходи до моніторингу екологічної безпеки за допомогою дронів. Київ: НАН України, 2023. 215 с.
4. Європейське агентство з безпеки авіації (EASA). Дрони у сфері громадської безпеки: досвід та нормативні підходи. Брюссель, 2023. 190 с.
5. Сидоренко П. Технологічні аспекти застосування безпілотників у реагуванні на надзвичайні ситуації. Юридичний науковий журнал. 2023. № 6. С. 45–63.
6. Ковальчук І. Використання дронів для оцінки наслідків бойових дій: методологічні підходи. Журнал кризового управління. 2023. № 4. С. 75–89.
7. Гуменюк О. Інформаційні технології у моніторингу критичної інфраструктури: перспективи розвитку. Інформаційна безпека. 2023. № 3. С. 52–68.

**References:**

1. Ministry of Internal Affairs of Ukraine. (n.d.). *Vykorystannia bezpilotnykh litalnykh aparativ u tsyvilnomu zakhysti: suchasni vyklyky ta perspektyvy* [The use of unmanned aerial vehicles in civil protection: modern challenges and perspectives]. Retrieved from <https://mvs.gov.ua/ua/reports> [in Ukrainian].
2. State Emergency Service of Ukraine. (2023). *Analitychnyi zvit shchodo likvidatsii naslidkiv tekhnohenykh katastrof u 2023 rotsi* [Analytical report on the elimination of the consequences of technological disasters in 2023]. Retrieved from <https://dsns.gov.ua/ua/reports> [in Ukrainian].
3. National Academy of Sciences of Ukraine. (2023). *Innovatsiini pidkhody do monitorynhu ekolohichnoi bezpeky za dopomohoiu droniv* [Innovative approaches to environmental safety monitoring using drones]. Kyiv: NAS of Ukraine [in Ukrainian].
4. European Union Aviation Safety Agency (EASA). (2023). *Drony u sferi hromadskoi bezpeky: dosvid ta normatyvni pidkhody* [Drones in public safety: experience and regulatory approaches]. Brussels: EASA [in Ukrainian].
5. Sydorenko, P. (2023). *Tekhnolohichni aspekty zastosuvannia bezpilotnykiv u rehaguvanni na nadzvychaini sytuatsii* [Technological aspects of drone application in emergency response]. *Yurydychnyi naukovi zhurnal – Legal Scientific Journal*, (6), 45–63. [in Ukrainian].
6. Kovalchuk, I. (2023). *Vykorystannia droniv dlia otsinky naslidkiv boiovykh dii: metodolohichni pidkhody* [Use of drones for assessing the consequences of military actions: methodological approaches]. *Zhurnal kryzovoho upravlinnia – Crisis Management Journal*, (4), 75–89. [in Ukrainian].
7. Humeniuk, O. (2023). *Informatsiini tekhnolohii u monitorynhu krytychnoi infrastruktury: perspektyvy rozvytku* [Information technologies in critical infrastructure monitoring: development perspectives]. *Informatsiina bezpeka – Information Security*, (3), 52–68. [in Ukrainian].

УДК 355.01:004.9:623

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-232-250](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-232-250)

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>

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>

Ковальчук Максим Олексійович начальник відділу забезпечення навчального процесу, Національна академія Державної прикордонної служби, м. Хмельницький, тел.: (067) 571-78-28, <https://orcid.org/0009-0004-9692-86191>

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>

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМ ВІЙСЬКОВОГО УПРАВЛІННЯ ТАКТИЧНОГО РІВНЯ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ЗБРОЙНИХ КОНФЛІКТІВ

Анотація. У статті досліджено питання підвищення ефективності функціонування систем військового управління тактичного рівня в умовах сучасних збройних конфліктів. Окреслено ключові проблеми оцінки ефективності управління військовими формуваннями і правоохоронними органами тактичного рівня, що зумовлені відсутністю реальних методик порівняння систем військового управління у бойових умовах. Проаналізовано існуючі критерії та показники оцінки ефективності, серед яких виділено інтегральний часовий показник, що охоплює весь цикл управління: від збору інформації до оцінки результатів виконаних завдань.

Особливу увагу приділено можливостям підвищення ефективності системи військового управління тактичного рівня через впровадження автоматизованих систем управління. Розглянуто важливість інтеграції інформаційно-моделюючого середовища у процеси прийняття рішень, а також застосування штучного інтелекту для оптимізації управлінських рішень.



Зазначено ключові аспекти вдосконалення управління, зокрема балансу між централізацією та децентралізацією управління, що має критичне значення для підвищення стійкості системи військового управління тактичного рівня в умовах бойових дій. Обґрунтовано необхідність переходу до мережецентричного управління, що дозволяє створювати єдиний інформаційний простір для узгодженого прийняття рішень. Окремо розглянуто використання програмних систем імітаційного моделювання, таких як Joint Conflict and Tactical Simulation (JCATS), які дозволяють в режимі реального часу оцінювати обстановку та відпрацьовувати варіанти управлінських рішень.

Проаналізовано перспективи розвитку автоматизованих систем управління та їх вплив на підготовку та ведення бойових дій. Визначено, що впровадження штучного інтелекту у системи військового управління тактичного рівня дозволить автоматизувати рутинні процеси, підвищити швидкість прийняття рішень та оптимізувати використання ресурсів. Вказано на необхідність розширення навчальних програм підготовки для військових фахівців, що дозволить їм ефективно використовувати інформаційні технології та методи моделювання для прийняття рішень.

На основі аналізу висловлено низку рекомендацій щодо вдосконалення управління військовими формуваннями та правоохоронними органами тактичного рівня, що включають впровадження нових інформаційних технологій, адаптацію принципів організації управління до сучасних умов, покращення взаємодії між підрозділами та використання передових інформаційних систем. Висновки підкреслюють необхідність модернізації підходів до оцінки ефективності управління та розвитку інтегрованих автоматизованих платформ, що забезпечують швидке й обґрунтоване прийняття рішень в умовах сучасних збройних конфліктів.

Ключові слова: збройний конфлікт, бойові дії, управління, військові формування, правоохоронні органи, тактичний рівень, система військового управління, принципи управління, автоматизовані системи управління, інформаційно-моделююче середовище, цифрові технології, штучний інтелект, мережецентричний підхід, оцінка ефективності, показники та критерії оцінювання, вдосконалення.

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>

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>

Kovalchuk Maksym Oleksiiovych Head of the Department of Educational Process Support, National Academy of the State Border Guard Service, Khmelnytskyi, tel.: (067) 571-78-28, <https://orcid.org/0009-0004-9692-86191>

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>

CURRENT ISSUES AND WAYS TO IMPROVE THE EFFICIENCY OF TACTICAL-LEVEL MILITARY MANAGEMENT SYSTEMS IN THE CONTEXT OF MODERN ARMED CONFLICTS

Abstract. The article explores the issue of improving the efficiency of tactical-level military command and control systems in the context of modern armed conflicts. The key challenges of assessing the effectiveness of command and control in military units and law enforcement agencies at the tactical level are outlined, highlighting the lack of real methodologies for comparing systems in combat conditions. Existing criteria and indicators of effectiveness evaluation are analyzed, with a focus on the integral time-based indicator that encompasses the entire command cycle – from information collection to performance assessment of completed tasks.

Special attention is given to the potential for enhancing the efficiency of military command and control systems through the implementation of automated command and control systems. The importance of integrating an information-modeling environment into decision-making processes is examined, as well as the application of artificial intelligence to optimize command decisions.

Key aspects of command and control improvement are identified, particularly the balance between centralization and decentralization, which is critical for strengthening the resilience of military command and control systems during combat operations. The necessity of transitioning to network-centric warfare is substantiated, as it enables the creation of a unified information space for coordinated decision-making. The article also explores the use of simulation software systems, such as the Joint Conflict and Tactical Simulation (JCATS), which allow real-time situational assessment and the testing of command decisions.

The prospects for the development of automated command and control systems and their impact on combat preparation are analyzed. It is determined that integrating artificial intelligence into tactical-level military command and control systems will automate routine processes, accelerate decision-making, and optimize resource utilization. The necessity of expanding training programs for military personnel is emphasized to ensure their effective use of digital technologies and modeling methods in decision-making.

Based on the analysis, several recommendations for improving the management of military units and law enforcement agencies at the tactical level are proposed. These include the implementation of new technologies, the adaptation of command and control principles to modern conditions, the enhancement of inter-unit cooperation, and the use of advanced information systems. The conclusions highlight the need to modernize approaches to assessing command effectiveness and to develop integrated automated platforms that facilitate rapid and well-founded decision-making in special legal regimes.

Keywords: armed conflict, combat operations, management, military formations, law enforcement agencies, tactical level, military command and control system, principles of management, automated control systems, information-modeling environment, digital technologies, artificial intelligence, network-centric approach, efficiency assessment, indicators and evaluation criteria, improvement.

Постановка проблеми. Досвід збройних конфліктів та локальних війн, зокрема протистояння широкомасштабній збройній агресії російської федерації (далі – рф) на територію нашої держави, демонструє, що успіх у бойових діях залежить не лише від співвідношення сил і засобів, але й від домінування в сфері управління. Тому в умовах сучасних збройних конфліктів ефективність управління військовим формуваннями і правоохоронними органами (далі – ВФіПО) тактичного рівня стає одним із ключових чинників успішного виконання завдань із забезпечення захисту державного кордону (далі – ДК), оборони держави та національної безпеки в цілому.

Зростання інтенсивності збройних конфліктів, застосування сучасних технологій ведення бойових дій, а також динамічність оперативної обстановки вимагають нового підходу до організації систем військового управління та управлінських процесів, що в них реалізуються. Проте існуючі системи військового управління тактичного рівня (далі – СВУТР) ВФіПО, часто не відповідають сучасним викликам, що призводить до неефективного використання ресурсів, зниження оперативної готовності та втрати ініціативи.

Однією з головних проблем є недостатня адаптивність управлінських структур тактичного рівня до швидкозмінних умов ведення бойових дій. Традиційні ієрархічні моделі управління, які базуються на жорсткій централізації, часто не дозволяють оперативно реагувати на нові загрози та зміни в оперативній обстановці. Це призводить до затримок у прийнятті рішень, недостатньої координації між підрозділами та втрати ефективності в критичних ситуаціях. Крім того, відсутність чітких механізмів взаємодії між різними ланками СВУТР ускладнює реалізацію завдань, що покладені на ВФіПО.

Іншою суттєвою проблемою є недостатня інтеграція сучасних інформаційних технологій у процеси управління ВФіПО на тактичному рівні. Умови ведення бойових дій вимагають швидкого обміну інформацією, аналізу

великих обсягів даних та оперативного прийняття рішень на основі актуальної інформації. Однак існуючі системи зв'язку та управління часто не забезпечують необхідного рівня інтеграції, що призводить до фрагментації інформаційних потоків, зниження якості прийняття рішень та втрати часу.

У зв'язку з цим виникає нагальна потреба у розробці рекомендацій щодо підвищення ефективності СВУТР в умовах ведення бойових дій. Ці рекомендації повинні враховувати сучасні виклики, включати впровадження інноваційних підходів до управління, підвищення рівня підготовки керівного складу, а також інтеграцію сучасних інформаційних технологій. Лише комплексний підхід до вдосконалення СВУТР та управлінських процесів, що в них реалізуються, дозволить забезпечити високу ефективність дій ВФіПО у складних умовах сучасних збройних конфліктів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням аналізу систем військового управління та оцінювання ефективності управління ВФіПО, різноманітними силами і засобами в умовах ведення бойових дій присвячено багато наукових праць. Результати аналізу наукових публікацій з проблематики, що досліджується, дозволяють стверджувати про важливість і актуальність даного питання.

У науковій праці [1] наведено шляхи розвитку сучасних та перспективних систем управління військами та зброєю у різноманітних операціях. На думку авторів, основу таких систем становитимуть інформаційні засоби, розвідувально-ударні комплекси та спеціалізовані системи, які забезпечать контроль за оперативною обстановкою, координацію бойових засобів у реальному часі, розподіл завдань між ними або автономне виконання завдань окремими підрозділами. Це дозволить підвищити ефективність дій міжвидових угруповань у складних умовах. У статті [2] запропоновано методичні підходи до обґрунтування перспективної структури системи управління військами (силами), а в науковій публікації [3] представлено ключові характеристики автоматизованих систем управління (далі – АСУ) міжвидових угруповань військ. Автор вказує, що оцінку ефективності таких систем доцільно проводити з урахуванням етапів циклів управління військами та засобами, які забезпечують їх функціонування при виконанні поставлених завдань.

Дослідженню питань функціонування та вдосконалення систем управління ВФіПО в різних умовах обстановки присвячено дослідження [4]–[7]. Аналіз цих робіт показує, що вони зосереджені на обґрунтуванні вимог до властивостей систем управління, визначенні показників і критеріїв їх оцінки, а також на аналізі існуючих систем та описових моделей їх роботи у складних умовах.

В цілому, незважаючи на очевидність та актуальність проблематики оцінювання ефективності систем військового управління, вона ще не знайшла достатнього відображення в науковій літературі. Це пов'язано зі складністю та



багатогранністю самої проблематики, а також з труднощами у визначенні відповідних критеріїв оцінювання.

Кожен із дослідників розглядає цю проблему через призму своєї діяльності, що призводить до обмежених, хоча й правильних, підходів. Це спричиняє невизначеність і розбіжності в наукових працях, нормативних документах та практиці управління. Крім того, у наявних публікаціях і рекомендаціях щодо підвищення ефективності управління ВФіПО недостатньо враховано досвід, отриманий під час стримування та відбиття збройної агресії рф [8]. Це підкреслює актуальність подальших досліджень у даній сфері.

Метою статті є розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності систем військового управління тактичного рівня в умовах сучасних збройних конфліктів, з урахуванням останніх тенденцій збройної боротьби, досвіду бойових дій з відбиття збройної агресії та інтеграції в управлінські процеси новітніх цифрових та інформаційних технологій.

Виклад основного матеріалу. Мета військового управління в мирний час полягає у підтримці постійної бойової готовності ВФіПО, забезпеченні їх ефективного функціонування, плануванні та організації навчань, тренувань і оперативної підготовки, а також у розробці стратегій застосування сил і засобів для реагування на загрози. У мирний час важливим є також розвиток інфраструктури, технічне оснащення, вдосконалення систем управління для забезпечення здатності швидко реагувати на потенційні виклики [9].

В умовах ведення бойових дій мета військового управління полягає в ефективному плануванні, організації та координації дій ВФіПО для досягнення визначених цілей. Це включає забезпечення оперативного управління підрозділами, розподіл ресурсів, розвідку, аналіз обстановки, прийняття рішень у реальному часі, а також забезпечення взаємодії. Головне завдання – максимально ефективно використовувати наявні сили та засоби для досягнення перемоги з мінімальними втратами, враховуючи динамічні умови сучасного бою [9].

Таким чином, як у мирний час, так і під час бойових дій, військове управління спрямоване на забезпечення стабільності, безпеки та здатності військових структур ефективно виконувати поставлені завдання, адаптуючись до змін у зовнішніх умовах та викликах.

Відповідно до Закону України «Про оборону України» [10] участь у обороні держави під час відсічі і стримування збройної агресії рф та відновлення територіальної цілісності України беруть участь всі ВФіПО, що входять до складу сектору безпеки і оборони (далі – СБО). До зазначених військових формувань та правоохоронних органів тактичного рівня відносяться: в структурі Збройних Сил (далі – ЗС) України та Національної гвардії України (далі – НГУ) – бригади, батальйони, роти); в структурі Державної прикордонної служби України (далі – ДПСУ) – прикордонні загони

бригадного типу, прикордонні комендатури швидкого реагування, відділи прикордонної служби тип «С». Всі вони створені відповідно до законодавства України, призначені для оборони України, захисту її суверенітету, державної незалежності і національних інтересів, територіальної цілісності та недоторканності у разі збройної агресії, збройного конфлікту чи загрози нападу шляхом безпосереднього ведення воєнних (бойових) дій і мають відповідні системи військового управління [10].

Під системою військового управління у статті розуміється організована сукупність органів управління (далі – ОУ), засобів зв'язку, автоматизованих систем, інформаційних технологій та методів, які забезпечують планування, організацію, координацію та контроль діяльності ВФіПО для ефективного виконання завдань у мирний час, під час загрози агресії та в умовах ведення бойових дій [9].

Стрімкий розвиток засобів зв'язку та управління, інформаційних технологій, вдосконалення озброєння, військової та спеціальної техніки (далі – ОВтаСТ), поява принципово нових засобів ураження, а також необхідність чіткого узгодження дій ВФіПО сектору безпеки і оборони зумовлюють нагальність всебічного дослідження актуальних проблем управління ВФіПО під час сучасного загальновійськового бою, пошуку, обґрунтування та впровадження заходів, спрямованих на підвищення його ефективності.

Одна з виявлених у цій галузі проблем полягає в тому, що надзвичайно важко оцінити ефективність управління ВФіПО за відсутності реального порівняння «конкуруючих» систем управління в бою. Наразі ОУ тактичного рівня стикаються з тим, що за допомогою рекомендованих методичних підходів та математичних методів практично неможливо коректно визначити передбачувану ефективність управління ВФіПО в бойових умовах.

Перш ніж прийняти обґрунтоване рішення щодо вдосконалення СВУТР необхідно вивчити її реальний стан і оцінити ефективність, щоб виявити «вузькі місця» та намітити відповідні заходи щодо усунення недоліків на основі методик, викладених у відповідних нормативних документах, зокрема прикордонного відомства [11].

Однак, як показує практика, результати перевірок за цими методиками далеко не завжди відповідають реальному стану справ. Причини прості: принцип єдиноначальності стимулює особу, яка приймає рішення, на суб'єктивні підходи до оцінки; як правило, не враховуються відмінності в умовах функціонування ВФіПО; перевіряючі керуються формальними плановими показниками, які часто не відповідають реальним (фактичним). У зв'язку з цим назріла, на нашу думку, об'єктивна необхідність пошуку нових підходів до вибору показників і визначення критеріїв оцінки ефективності управління.

Під критерієм оцінювання ефективності приймаємо загальний принцип або характеристику, яка використовується для оцінки того, наскільки



ефективними є управлінські процеси або СВУТР в цілому. Це концептуальна основа, на якій базується оцінка. Критерій встановлює, що саме має бути оцінене та які аспекти діяльності є визначальними для ефективності. Наприклад, критеріями можуть бути: оперативність управління, час на прийняття рішень, точність виконання завдань, рівень узгодженості дій підрозділів тощо.

Показник оцінювання ефективності – це конкретна кількісна або якісна характеристика, яка вимірюється для оцінки відповідності критерію. Показники є інструментом, що дозволяє оцінити, наскільки ефективно виконуються поставлені завдання. Показник є числовим або описовим значенням, яке конкретизує рівень відповідності певному критерію. Наприклад, показниками можуть бути: час реагування на команду, кількість успішно виконаних операцій, рівень втрат чи ресурсних витрат.

Загальними вимогами при виборі показників для визначення критеріїв і подальшої аналітичної оцінки ефективності управління ВФіПО є обчислюваність, адекватність і варіативність.

Виходячи з цього, основним і, на наше переконання, найбільш об'єктивним критерієм оцінки ефективності управління продовжує залишатися інтегральний часовий показник – тривалість циклу управління, що включає час збору інформації, оцінки обстановки, прийняття рішення та доведення завдань до підпорядкованих підрозділів; швидкість реагування останніх; об'єктивний контроль результатів їх дій; оцінка досягнення поставлених цілей; термін прийняття адекватних заходів на зміни обстановки. Цей критерій впливає з найважливішої вимоги до управління – оперативності.

Наступний дуже важливий критерій обумовлений такими вимогами до управління, як безперервність, стійкість і скритність, і включає живучість ОУ та його технічної основи: захищеність пунктів управління (далі – ПУ), дублювання, маскування, охорону, захист інформації.

Ефект від діяльності ОУ – кінцевий (проміжний) результат дій ВФіПО. А ефективність визначається співвідношенням (порівнянням) ефекту до витрат на його досягнення. При цьому витратами слід вважати кількісні показники: тривалість циклу управління, трудовитрати управлінського персоналу на досягнення поставленої мети тощо.

Поняття «ефективність» є відносним показником результату дій, тому ефективність управління легко представити у вигляді відповідного коефіцієнта, що може бути визначена наступним співвідношенням:

$$K_E = \frac{D_M}{T_M}, \quad (1)$$

де K_E – коефіцієнт ефективності управління; D_M – ступінь досягнення мети; T_M – витрати на досягнення мети, наприклад, часовий показник циклу управління.

Разом з тим необхідно враховувати і якісні показники: організаційну структуру ОУ; освіту та досвід управлінського персоналу; досконалість засобів зв'язку та управління; захищеність ПУ тощо. Математично врахувати ці показники складно. Тут потрібні тривалі статистичні спостереження, що на тактичному рівні управління реалізувати дуже непросто.

Науковці у галузі управління у своїх працях пропонують для дослідження ефективності систем військового управління використовувати як мінімум шість таких критеріїв [4], [7], [9]:

абсолютна тривалість здійснення заходів щодо приведення системи військового управління до бойової готовності;

баланс часу;

різниця між встановленими (директивними) та фактичними термінами виконання заходів;

математичне очікування тривалості виконання заходів щодо забезпечення функціонування системи військового управління;

ймовірність своєчасного реагування (випередження) на дії противника;

ймовірність вкластися у заданий (директивний, нормативний) час.

При цьому оцінка системи військового управління, на їх думку, може вважатися коректною за умови, що перші три з цих критеріїв можна використовувати лише у випадках, коли терміни здійснення кожного заходу щодо приведення системи до бойової готовності строго детерміновані.

На наше переконання, можливості підвищення ефективності СВУТР за рахунок вдосконалення організаційно-штатної структури суб'єкта та об'єктів управління при збереженні існуючої ієрархічної багаторівневої її організації практично вичерпані.

Очевидно, що з урахуванням сучасного рівня розвитку оргтехніки головним напрямком підвищення ефективності управління слід вважати впровадження автоматизованих систем управління (далі – АСУ), причому не лише військами (силами), а й озброєнням, що, у свою чергу, вимагає відповідної специфічної підготовки управлінського персоналу [1], [3].

Подібний підхід давно реалізується в арміях країн-членів НАТО, але, як показує досвід участі ВФіПО у бойових діях з відбиття збройної агресії, наші досягнення в цій галузі, тобто в оснащеності АСУ, забезпеченні скритності та стійкості управління, далекі від ідеальних.

На думку експертів у галузі управління, високоякісна оцінка ефективності СВУТР можлива на основі системного підходу. З одного боку, застосування методу системного аналізу процесу управління дозволяє представити його як суму управлінських рішень з окремих видів діяльності. Відповідно, оцінка ефективності проводиться за кожною з його складових. Але тут потрібне допущення – виконавці діють точно відповідно до своїх посадових інструкцій. Просте підсумовування результатів отриманих оцінок



вважається загальною оцінкою роботи суб'єкта управління щодо досягнення мети дії.

З іншого боку, теорія управління дозволяє оцінювати ефективність роботи ОУ на основі такої оцінки для кожного елемента об'єкта управління – підпорядкованого військового формування (правоохоронного органу).

Однак у будь-якому випадку подібний системний підхід до оцінки ефективності управління не враховує синергетичний ефект, коли сума результатів від узгоджених дій елементів системи для досягнення мети за умови чіткої організації взаємодії між об'єктами управління є вищою за суму максимального ефекту, досягнутого окремими частинами системи. Це знижує показники ефективності під час їх оцінювання, оскільки встановити наявність ефекту (результату) можливо лише за результатами реальних дій. Для отримання більш реалістичних показників слід розробити коректну математичну модель, що в умовах тактичного рівня управління є досить складним завданням.

Абсолютно очевидно, що робота суб'єктів управління є ідентичною за своїм алгоритмом. Різниця полягає лише в цілях дій, засобах їх досягнення та перешкодах (зовнішніх і внутрішніх). Оскільки алгоритм управління є постійним, це дозволяє автоматизувати процеси, і тоді критерієм ефективності слід вважати також якість програмного забезпечення та швидкість його оновлення.

Як показує досвід, на хід і результат бойових дій суттєво впливають повнота та доцільність прийнятого рішення, що насамперед залежить від всебічної та адекватної оцінки обстановки. Тому цей чинник правильно буде вважати важливим критерієм оцінки ефективності управління.

Очевидно, що для оцінки досягнення необхідного ефекту управління ВФіПО слід враховувати безліч обставин, однак для людського мозку це практично неможливо. Щоб обрати одне з можливих рішень, необхідно порівняти всі отримані під час моделювання різні варіанти, кожен з яких має містити певну числову характеристику, підтверджену випробуваннями на практиці в минулому.

Відповідно до зазначеного актуальним залишається питання подальшого розвитку інформаційно-моделюючого середовища (далі – ІМС), яке дозволяє в режимі реального часу автоматизувати процеси прийняття управлінських рішень для всіх видів бойових дій, підготовку виконавців та ОУ всіх рівнів. Основою для функціонування ІМС різного рівня є інформаційна база ВФіПО, що входять до складу СБО.

Саме ІМС є складовою частиною математичного та програмного забезпечення АСУ. Вона призначена для підтримки прийняття рішень щодо підготовки бойових дій, забезпечення їх автоматизованого планування, підготовки ВФіПО та ОУ, визначення раціональних напрямків будівництва та розвитку.

З наявного досвіду можна стверджувати, що всі процеси управління, відбуваються в умовах тотального дефіциту часу та асиметричності інформації як в умовах особливих правових режимів, так і в ході збройного конфлікту. Тому необхідно ще в мирний час готувати варіанти дій ОУ, сил і засобів ВФіПО щодо відбиття агресії, тобто розробляти багатоваріантні моделі їх можливого застосування в різній обстановці.

До цього часу в ВФіПО тактичного рівня подібні документи розробляються переважно з використанням традиційних технологій. Сучасні моделюючі комплекси застосовуються поки що обмежено, хоча тільки за їх допомогою можливо в короткі терміни уявити динаміку бойових дій і оцінити ймовірність досягнення бажаного ефекту.

На сьогоднішній день в навчальних закладах ЗС України, НГУ, ДПСУ розгорнута і функціонує сучасна програмна система імітаційного моделювання Joint Conflict and Tactical Simulation (JCATS), яка широко використовується для моделювання конфліктів, стратегій і тактичних операцій, тактичних ситуацій, відпрацювання навичок прийняття рішень, управління діями підпорядкованих сил та засобів у реальному часі, злагодження роботи ОУ.

База даних JCATS включає:

інформацію про місцевість – район, в якому буде проводитись розіграш дій (а саме: тип рельєфу враховується рівнини, гори, яри, перепади висот, дорожня мережа враховує покриття, інженерні споруди їх вантажепрохідність, ріки, відкриті водоймища враховує глибину, ширину та інші параметри, рослинність) при цьому розміри і масштаби локацій можливо змінювати;

організаційно-штатні структури, відомості про особовий склад, його належність до відповідних підрозділів;

дані про озброєння, військову техніку, їх тактико-технічні характеристики, типи боєприпасів;

місця розташування підрозділів на місцевості, як своїх сил, так і сил противника (правопорушників);

відомості про кліматичні та погодні умови, пору року, час доби.

Важливо, що всі дії моделюються на віртуальній місцевості, а не на карті. Тому природні і штучні загородження впливають на здатність ведення розвідки, ведення вогню та пересування. При цьому є можливість використання різних систем координат WGS-84, UСК-2000, СК-42, UTM та ін.

Очевидно, що розроблені моделі дають спрощене уявлення про реальність. У неї закладаються технічні умови та обмеження, визначені замовником і розробниками. Усе це створює певну невизначеність для осіб, які приймають рішення. Особливо це стосується варіантів можливих дій противника, оскільки розробники можуть їх лише припускати або вибирати з минулого досвіду. А противник часто веде бойові дії нестандартно та непередбачувано, уникаючи шаблонів і застосовуючи різні заходи обману та досягнення раптовості.



У зв'язку з цим робимо висновок, що при різноманітності критеріїв та показників оцінки ефективності запланованих дій особа, яка приймає рішення на застосування сил і засобів ВФіПО, крім загальних вимог, повинна насамперед керуватися здоровим глуздом. Тобто результати моделювання не можуть вважатися виправданням некомпетентності суб'єкта управління та прийняття недоцільного рішення.

Отримання доступу до сучасних моделюючих комплексів дозволяє не лише в короткі терміни обробляти великі масиви інформації, але й представляти їх замовнику у зручному для сприйняття вигляді. Крім того, покладання значної рутинної роботи на ІМС дає можливість звільнити частину управлінського персоналу для виконання інших функцій, а також накопичувати статистичну інформацію про хід і наслідки бойових дій за різними варіантами рішень, що стане безцінним ресурсом для подальшого вдосконалення системи. Накопичена статистика допоможе вчасно уточнювати показники якісного співвідношення сил і засобів сторін, оскільки сучасні офіційно прийняті бойові потенціали засобів збройної боротьби не завжди вчасно коректуються через швидкість їх розвитку.

ІМС військового призначення, на наше переконання, повинна розгортатись на стандартних засобах локальних обчислювальних мереж, бути створена на принципах об'єктно-орієнтованого аналізу та проектування складних систем. Її спеціальне програмне забезпечення доцільно виконати у вигляді сукупності моделюючої системи та розв'язуваних на її основі інформаційно-розрахункових задач, пов'язаних єдиною базою даних. До ІМС також повинні входити уніфіковані засоби для сполучення з будь-якими системами військового призначення.

Грунтуючись на базі накопичених даних, ІМС ставляться інформаційно-розрахункові задачі щодо створення моделей обстановки будь-якого рівня, що дозволяє розрахувати ймовірність досягнення цілей дій. Таким чином, відбувається підтримка розв'язання завдань управління для різних ВФіПО, створюються алгоритми та плануються дії щодо їх підготовки. При цьому створювану віртуальну обстановку можна виводити на відповідні засоби відображення інформації будь-якого рівня аж до індивідуального.

Застосування ІМС надає також можливість у реальному режимі часу розв'язувати і деякі військово-економічні задачі, що є одним із базових показників для розрахунку ефективності управління.

У контексті нових інформаційних технологій наразі активно розвиваються системи штучного інтелекту (далі – ШІ), які спираються на використання баз знань, алгоритми, програмне забезпечення та обчислювальні потужності для аналізу даних, прийняття рішень та виконання завдань. На нашу думку, для отримання все більш коректних моделей у них слід включати технології ШІ, необхідні для системного підходу до аналізу ефективності управління. Штучний інтелект є комплексом технологічних рішень, що

дозволяють імітувати когнітивні (пізнавальні) функції людини (включаючи самонавчання та пошук рішень без заздалегідь заданого алгоритму) та отримувати результати, які можна порівняти принаймні з результатами інтелектуальної діяльності людини.

Аналіз завдань, які вирішуються в інтересах управління ВФіПО під час підготовки та ведення бойових дій, дозволяє виділити перелік основних функціональних завдань, для вирішення яких доцільно використовувати технології штучного інтелекту:

- оцінка противника – розпізнавання об’єктів та визначення їх стану;

- оцінка стану власних військ та моделювання дій залежно від ситуаційних станів, що склалися внаслідок дій противника (включаючи самонавчання під час моделювання бойових дій);

- оцінка стану СВУТР, бойового забезпечення та їх впливу на спроможності ВФіПО;

- формалізація бойових дій та процесів управління шляхом представлення їх у вигляді сукупностей бойових процесів і процесів управління;

- розробка графічних бойових документів;

- оцінка достовірності результатів моделювання;

- накопичення та застосування знань про особливості тактики дій противника та можливі альтернативи відповідних дій;

- робота в єдиному інформаційному просторі з великим обсягом різномірної інформації про противника тощо.

Впровадження технологій ІІІ в СВУТР має бути комплексним, тобто вони повинні не лише вирішувати окремі розрахункові завдання, але й виконувати комплекс заходів у повному циклі управління. Це, у свою чергу, спричинить необхідність внесення змін до всіх нормативних документів, які визначають порядок роботи ОУ. Кінцевим результатом при плануванні бойових дій мають стати не плани за видами забезпечення та окремі оперативні розрахунки, а розуміння цілісності бою як органічно взаємопов’язаних просторово-часових подій із зміною певних кількісно-якісних показників під час виконання завдань.

При організації управління ВФіПО як під час підготовки, так і під час ведення сучасних бойових дій першочергове значення мають виграш часу (скорочення циклу управління), розрахункове обґрунтування прийнятих рішень, автоматизація планування, забезпечення скритності, стійкості та безперервності управління із застосуванням мережевих технологій та принципів мережецентричного управління військами (силами) та озброєнням, а також сумісність систем управління ВФіПО різних рівнів, зокрема – тактичному [12].

Для вирішення цих проблемних питань потрібно, на нашу думку, переглянути деякі принципи управління, які є найбільш загальними, основоположними правилами та рекомендаціями, які повинні враховуватися і



виконуватися в практичній діяльності командування та ОУ на всіх рівнях керівництва. Загально відомо, у військовій справі управління організується відповідно до таких основних принципів [9]: єдиноначальність і особиста відповідальність командирів; централізація управління із наданням підлеглим ініціативи у визначенні способів виконання поставлених завдань; твердість і наполегливість; оперативність і гнучкість реагування на зміни обстановки; науковість; передбачення.

Насамперед здається доцільним переосмислити принцип централізації управління, коли командир (начальник) нижчого рівня не може розпочати реалізацію прийнятого рішення (зокрема ставити завдання підлеглим) без його схвалення (затвердження) командиром (начальником) вищого рівня. В умовах «високої» ієрархічної піраміди управління такий порядок призводить до значного подовження циклу управління. Уникнути цього можливо у тому випадку, якщо рішення вищого керівництва негайно доводиться конкретному виконавцю нижчого рівня, оминаючи проміжні рівні піраміди управління [13].

Крім того, при затвердженні рішення старшим командиром (начальником) з командира (начальника) нижчого рівня фактично знімається відповідальність за його доцільність і адекватність, що призводить до появи протиріччя між принципами єдиноначальності та особистої відповідальності командирів молодшої ланки.

Загалом принцип єдиноначальності не виключає колегіальності в управлінні, адже у процесі прийняття рішення бере участь не лише командир (начальник), який відповідає за кінцевий результат дій, але й штаб і інші ОУ. Впровадження у процес управління ІМС дозволить, на нашу думку, автоматизувати і значно спростити їхню спільну діяльність щодо оцінки обстановки, організації взаємодії та всебічного забезпечення, яка буде здійснюватися паралельно на всіх рівнях управління.

При цьому не лише підвищиться якість прийнятих рішень, але також розшириться залученість до процесу підготовки та прийняття рішень і відповідальність за їхній результат посадових осіб ОУ. Одночасно підвищиться ступінь реалізації принципів науковості та передбачення, оскільки ІМС зводить до мінімуму суб'єктивні судження, не скасовуючи при цьому значення інтуїції.

За сучасного розвитку засобів розвідки, управління, зв'язку та візуалізації командир (начальник) вищого рівня управління може залучати підлеглих командирів (начальників) до вироблення замислу без виклику їх на свій командний (командно-спостережний) пункт. Вони можуть дистанційно подавати та обґрунтовувати свої пропозиції щодо вибору способів виконання поставлених завдань із прив'язкою до конкретної місцевості, перебуваючи в межах або поблизу призначеного ділянки (смуги, району) майбутніх дій.

Отже, в сучасних умовах жорстко централізована СВУТР покликана поєднувати можливості гнучкого та адаптивного реагування на зміни

обстановки, зумовлені комплексним застосуванням противником високотехнологічних засобів ураження та впливу в усіх сферах збройного протистояння. Гнучкість і адаптивність СВУТР при цьому можуть бути досягнуті шляхом посилення децентралізації її структури з наданням більшої самостійності та автономності дій підрозділів ВФіПО на тактичному рівні. Тому виникає необхідність децентралізації СВУТР з метою забезпечення автономності дій підрозділів.

Крім цього, раціональне поєднання централізованого та децентралізованого управління сприяє підвищенню стійкості, безперервності та оперативності управління у разі його порушення, виходу з ладу пунктів і засобів управління вищих ОУ, а також при вирішенні завдань, які не належать до їх компетенції.

У складних умовах існуюча СВУТР покликана поєднувати можливості гнучкого та адаптивного реагування на зміни обстановки, зумовлені комплексним застосуванням противником високотехнологічних засобів ураження та впливу у всіх середовищах збройного протистояння.

При цьому можливість трансформації централізованого управління є необхідною умовою управління ВФіПО тактичного рівня у сучасних умовах. Різниця між підходами в управлінні здебільшого полягає лише в ступені самостійності прийняття рішень на різних рівнях, тобто в відповідному делегуванні повноважень за необхідності ОУ на нижчих рівнях управління.

У сучасних умовах все більшої актуальності на тактичному рівні набуває вдосконалення систем управління озброєнням. Гостра необхідність скорочення часу від моменту виявлення цілі до її ураження диктується стрімким розвитком засобів розвідки та високоточного озброєння. За досвідом участі прикордонників у воєнних діях під час відсічі та стримування широкомасштабної збройної агресії РФ проти України від моменту виявлення об'єкта противника до нанесення по ньому удару (відкриття вогню) потрібно скоротити до однієї хвилини, а по малорозмірним і рухомим цілям – і того менше. Дуже перспективним у цьому відношенні видається перехід до зонального принципу планування та здійснення вогневого ураження. Його суть полягає у призначенні підлеглим інстанціям зон відповідальності за розвідку та вогневе ураження противника. Такий підхід дозволить впровадити метод зустрічного планування вогневого ураження, коли нижчі ОУ зможуть приступати до планування у своїй зоні, не чекаючи його завершення на вищому рівні. У результаті істотно підвищиться оперативність управління, а отже, і його ефективність [14].

Реалізувати цей метод можливо за допомогою мережецентричного підходу, який дозволяє створювати єдиний інформаційний простір з відкритою архітектурою, що забезпечує інтеграцію систем військового управління вищої інстанції та діючих у його смузі ВФіПО. Основні проблеми впровадження цього підходу полягають у забезпеченні сумісності СВУТР різних ВФіПО.



Впровадження мережевої організації СВУТР в сучасних умовах ведення бойових дій позитивно позначиться на її живучості, оскільки при ураженні одного з її елементів збиток, як правило, буде некритичним. Мережева архітектура дозволяє здійснювати заміну вибулих елементів паралельними та направляти сигнал в обхід уражених каналів зв'язку.

Необхідно відзначити, що на цей час деталізація планування бойових дій перевищила всі норми розумної достатності: частка інформаційно-розрахункової діяльності у структурі роботи ОУ зросла до 80%, а логіко-аналітичної знизилася до 20%. У той же час наукові дослідження показують, що для ефективної управлінської діяльності це співвідношення має бути діаметрально протилежним [6].

Вирішення цієї проблеми бачиться у уточненні принципу плановості ведення бойових дій, вдосконаленні технічної основи СВУТР та впровадженні технологій інформаційних мереж із правом доступу до систем і засобів ІШ, автоматизованого моделювання, обробки інформації (прийняття рішень, планування). Крім того, СВУТР вважається за доцільне забезпечити новими, сучасними технічними засобами збору, обробки, передачі, представлення інформації та її зберігання для розвитку автоматизованої мережі збору даних про обстановку в реальному масштабі часу. Однак слід мати на увазі, що ця інновація, на жаль, породжує проблему прихованості управління.

Висновок. На основі аналізу викладених проблем і запропонованих шляхів їх вирішення можна зробити такі основні висновки:

по-перше, сучасна СВУТР повинна враховувати сутність і зміст сучасних війн і збройних конфліктів, які характеризуються мобільністю та швидкоплинністю ведення бойових дій, різкою зміною обстановки, де ефективність впливу на противника визначається рішучою концентрацією зусиль у просторі та часі. При цьому збір, узагальнення, аналіз, оцінка даних обстановки та надання інформації щодо підпорядкованих сил і засобів, а також противника мають відбуватися в наближеному до реального часу режимі. Це можливо за умови переходу від існуючих вертикальних зв'язків управління до зв'язків, заснованих на глобальних мережевих АСУ військами (силами) та озброєнням. Такий перехід передбачає створення єдиної ІМС, що забезпечуватиме оперативне доведення необхідної інформації про обстановку як до вищих, так і до підпорядкованих ОУ. Завдяки цьому стане можливою безперервна актуалізація даних щодо оперативної обстановки, своєчасне й достовірне формування вихідних даних для заздалегідь визначених ОУ різних рівнів у єдиному форматі для проведення розрахунків і моделювання бойових дій;

по-друге, як показує досвід відбиття збройної агресії, між централізацією та децентралізацією функцій військового управління має дотримуватися оптимальне співвідношення. Це пов'язано з тим, що рівень централізації управління змінюється в процесі трансформації умов обстановки (мирний і воєнний час, умови особливих правових режимів тощо). Для кожних

з них має бути свій оптимальний рівень централізації та децентралізації. Рациональне поєднання централізації та децентралізації управління забезпечує: з одного боку – жорстку централізацію прав щодо управління військами (силами), засобами та ресурсами в руках як вищого ОУ, так і конкретного керівника, можливість одноосібного прийняття управлінських рішень, ефективного контролю за їхнім виконанням і оперативного реагування на зміни обстановки та дії підпорядкованих структур; з іншого боку – можливість прояву підпорядкованими ОУ та посадовими особами розумної творчої ініціативи як у процесі підготовки управлінського рішення, так і під час його практичної реалізації, зокрема шляхом самостійного визначення способів і шляхів його оптимального виконання;

по-третє, застосування АСУ дозволяє підвищити ефективність управління за рахунок автоматизації багатьох процесів. Важливим доповненням до функціоналу АСУ стало створення інформаційно-управлінської підсистеми інтелектуального типу, яка орієнтована на отримання оцінок щодо ходу та результатів майбутніх і поточних бойових дій на основі прогнозних та уточнених варіантів дій власних військ і військ противника. У цій підсистемі здійснюється автоматизація інтелектуальної (творчої) складової роботи посадових осіб ОУ, що передбачає надання командирам (начальникам) прогнозних оцінок загальних показників бою (глибини, темпів просування, втрат сторін тощо) стосовно варіантів розроблених ними рішень. Таким чином, забезпечується автоматизована підтримка вироблення найбільш раціональних варіантів рішень. Проте в будь-якому випадку остаточний вибір та прийняття рішення залишаються прерогативою командира (начальника);

по-четверте, на сучасному етапі розвитку СВУТР головним напрямом підвищення їх ефективності залишається вдосконалення технічної основи в поєднанні з моделюванням, програмуванням та автоматизацією процесів збору, обробки, доведення інформації, прийняття рішень і планування, а в кінцевому підсумку – впровадження ІІІ. Тому у військових навчальних закладах ВФіПО будь-якого спрямування та рівня підготовки слід широко впроваджувати практику навчання слухачів і курсантів управлінській діяльності з використанням сучасних систем імітаційного моделювання та можливостей ІІІ.

Література:

1. Кучеренко Ю. Ф., Гузько О. М. Основні шляхи розвитку систем управління військами та зброєю на сучасному етапі. *Системи озброєння і військова техніка*. 2008. № 4. С. 73-76. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/soivt_2008_4_19 (дата звернення: 12.03.2025).
2. Воробйов Г. П. Методичні підходи до обґрунтування перспективної структури системи управління військами (силами). *Збірник наукових праць ОНДІ ЗС*. Київ, 2006. № 3(5). С. 3–15.
3. Кучеренко Ю.Ф. Оцінка ефективності автоматизованих систем управління міжвидових угруповань військ. *Наука і техніка Повітряних Сил Збройних Сил України*, 2013, № 2(11). С. 49-51.



4. Орлов М. М. Комплексний підхід до обґрунтування показників і критерію оцінювання системи управління регіональними силами охорони правопорядку. *Честь і закон*. 2011. № 4. С. 17–25. <https://doi.org/10.33405/2078-7480/2011/0/4/143998>.
5. Шуєнкін В.О. До питання оцінювання ефективності системи управління військами (силами). *Наука і оборона*. НУОУ, 2010. Вип. № 4. С. 23–28.
6. Лобанов А. А., Мозговий Р. А. До оцінювання ефективності управління військами (силами). *Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони*. 2019. № 3 (36). С. 5–10 <https://doi.org/10.33099/2311-7249/2019-36-3-5-10>
7. Залож В. В., Глуздань О. П., Глуздань В. П. Науково-методичний апарат оцінювання ефективності системи управління органу Державної прикордонної служби України. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія : військові та технічні науки*. Хмельницький : НАДПСУ, 2019. № 1(79). С. 50–66. <https://doi.org/10.32453/3.v80i2.192>
8. Мальцев А. Ю., Сімчук П. М., Залож В. В. 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. <https://doi.org/10.32453/3.v90i1.1344>
9. Теорія прийняття рішень органами військового управління: монографія / за ред. В. І. Ткаченка, Є. Б. Смірнова. Харків, 2008. 545 с.
10. Про оборону України : Закон України 06 грудня 1991 року № 1932-ХІІ. (Редакція від 03.08.2022). Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1992, № 9, ст.106. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1932-12#Text>. (дата звернення: 14.03.2025).
11. Про проведення оцінювання системи управління в органах Державної прикордонної служби України в особливий період : наказ Адміністрації Державної прикордонної служби України від 13.09.2021. Київ : АДПСУ, 2021. 11 с.
12. Alberts D.S., Garstka J.J., Stein F.P. Network Centric Warfare: Developing and Leveraging Information Superiority. CCRP Publ., 2nd Edition (Revised). Aug 1999, Second Print Feb 2000, P. 284. URL : http://www.dodccrp.org/files/Alberts_NCW.pdf (дата звернення: 14.03.2025).
13. Залож В. В. Управління органом Державної прикордонної служби України: теорія і практика : підручник. Хмельницький: НА ДПСУ, 2016. 508 с.
14. Ріман О. О., Приміренко В. М., Цветков Є. А. Планування вогневої підтримки на тактичному рівні. Навчальний посібник. К.: НУОУ, 2023. 124 с. URL : <https://sprotyvg7.com.ua/wp-content/uploads/2023/04/Планування-ВП-такт.рівня-МДМП-2023.pdf> (дата звернення: 15.03.2025).

References:

1. Kucherenko YU. F., Huz'ko O. M. (2008). *Osnovni shlyakhy rozvytku system upravlinnya viys'kamy ta zbroyeu na suchasnomu etapi [Main ways of development of systems of control of troops and weapons at the present stage]*. *Systemy ozbroynennya i viys'kova tekhnika*, vol. 4, pp. 73-76. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/soivt_2008_4_19 (accessed 12 March 2025). [in Ukrainian]
2. Vorobyov H. P. (2006). *Metodychni pidkhody do obgruntuvannya perspektyvnoyi struktury systemy upravlinnya viys'kamy (sylamy) [Methodological approaches to substantiating the prospective structure of the military (forces) command system]*. *Zbirnyk naukovykh prats' ONDI ZS*. Kyiv, vol. 3(5), pp. 3-15. [in Ukrainian]
3. Kucherenko YU.F. (2013). *Otsinka efektyvnosti avtomatyzovanykh system upravlinnya mizhvydovykh uhrupovan' viys'k [Assessment of the effectiveness of automated control systems for inter-service troop groups]*. *Nauka i tekhnika Povitryanykh Syl Zbroynykh Syl Ukrayiny*, 2013, vol. 2(11), pp. 49-51. [in Ukrainian]

4. Orlov M. M. (2011). *Kompleksnyy pidkhid do obgruntuvannya pokaznykiv i kryteriyu otsinyuvannya systemy upravlinnya rehional'nyimi sylamy okhorony pravoporyadku. [A comprehensive approach to substantiation of indicators and criteria for evaluating the management system of regional law enforcement forces].* Chest' i zakon, vol. 4, pp. 17-25. <https://doi.org/10.33405/2078-7480/2011/0/4/143998>. [in Ukrainian]
5. Shuyenkin V.O. (2010). *Do pytannya otsinyuvannya efektyvnosti systemy upravlinnya viys'kamy (sylamy). [To the issue of evaluating the effectiveness of the military (force) management system].* Nauka i oborona. NUOU, vol. 4, pp. 23-28. [in Ukrainian]
6. Lobanov A. A., Mozhovyy R. A. (2019). *Do otsinyuvannya efektyvnosti upravlinnya viys'kamy (sylamy). [To the assessment of the effectiveness of the management of troops (forces)].* Suchasni informatsiyi tekhnolohiyi u sferi bezpeky ta oborony, vol.3 (36), pp. 5-10 <https://doi.org/10.33099/2311-7249/2019-36-3-5-10>. [in Ukrainian]
7. Zalozh V. V., Hluzdan' O. P., Hluzdan' V. P. (2019). *Naukovo-metodychnyy aparat otsinyuvannya efektyvnosti systemy upravlinnya orhanu derzhavnoyi prykordonnoyi sluzhby Ukrayiny. [Scientific and methodological apparatus for evaluating the effectiveness of the management system of the State Border Service of Ukraine].* Zbirnyk naukovykh prats' Natsional'noyi akademiyi Derzhavnoyi prykordonnoyi sluzhby Ukrayiny. Seriya : viys'kovi ta tekhnichni nauky. Khmel'nyts'kyy : NADPSU, vol. 2 (80). pp. 84-103. <https://doi.org/10.32453/3.v80i2.192>. [in Ukrainian]
8. Mal'tsev A. YU., Simchuk P. M., Zalozh V. V. (2023). *Analiz boyovoho dosvidu zastosuvannya syl i zasobiv orhaniv okhorony derzhavnogo kordonu u skladi syl oborony pid chas vidbyttya zbroynoyi ahresiyi: problemni pytannya ta mozhyvi shlyakhy yikh vyrishennya. [Analysis of the combat experience of the use of forces and means of state border protection bodies as part of the defense forces during the repulsion of armed aggression: problematic issues and possible ways to solve them].* Zbirnyk naukovykh prats' Natsional'noyi akademiyi Derzhavnoyi prykordonnoyi sluzhby Ukrayiny. Seriya : Viys'kovi ta tekhnichni nauky. Khmel'nyts'kyy : NADPSU, vol. 1(90). pp. 62-71. <https://doi.org/10.32453/3.v90i1.1344>. [in Ukrainian]
9. Teoriya pryynyattya rishen' orhanamy viys'kovoho upravlinnya (2008). *[Theory of decision-making by military administration bodies] : monohrafiya / za red. V. I. Tkachenka, YE. B. Smirnova.* Kharkiv, 545 p. [in Ukrainian]
10. Zakon Ukrayiny "Pro oboronu Ukrayiny" № 1932-XII [On the defense of Ukraine no. 1932-XII. (1991, 06 hruden'). Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrayiny. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1932-12#Text>. (accessed 14 March 2025). [in Ukrainian]
11. Nakaz Administratsiyi Derzhavnoyi prykordonnoyi sluzhby Ukrayiny "Pro provedennya otsinyuvannya systemy upravlinnya v orhanakh Derzhavnoyi prykordonnoyi sluzhby Ukrayiny v osoblyvyi period" [On conducting an assessment of the management system in the bodies of the State Border Service of Ukraine during a special period]. (2021, 13 September). Kyiv : ADPSU. 11 p. [in Ukrainian]
12. Alberts D.S., Garstka J.J., Stein F.P. (2000). Network Centric Warfare: Developing and Leveraging Information Superiority. CCRP Publ., 2nd Edition (Revised). Aug 1999, Second Print Feb 2000, P. 284. Retrieved from: http://www.dodccrp.org/files/Alberts_NCW.pdf (accessed 14 March 2025). [in English]
13. Zalozh V.V. (2016). *Upravlinnia orhanom Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy : pidruchnyk [Management of the State Border Guard Service of Ukraine: theory and practice] : pidruchnyk.* Khmelnytskyi : NADPSU, 508 p. [in Ukrainian]
14. Riman O. O., Prymirenko V. M., Tsvyetkov YE. A. (2023). *Planuvannya vohnevoyi pidtrymky na taktychnomu rivni [Planning fire support at the tactical level] : navchal'nyy posibnyk.* K.: NUOU, 124 p. Retrieved from: <https://sprotyvg7.com.ua/wp-content/uploads/2023/04/Планування-ВП-такт.рівня-МДМП-2023.pdf> (accessed 15 March 2025). [in Ukrainian]



УДК 621.382.2 + 351.75

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-251-265](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-251-265)

Хоптинський Руслан Петрович кандидат технічних наук, доцент кафедри зв'язку та інформаційних систем, Національна академія Державної прикордонної служби України імені Б. Хмельницького, м. Хмельницький, <https://orcid.org/0000-0001-9351-7938>

ВИКОРИСТАННЯ П'ЄЗОРЕЗОНАНСНИХ СИСТЕМ У КІБЕРФІЗИЧНИХ СИСТЕМАХ ОХОРОНИ ДЕРЖАВНОГО КОРДОНУ

Анотація. Сучасні виклики, такі як бойові дії, гібридні та інформаційні атаки, нелегальна міграція, контрабанда, тероризм та незаконні проникнення, ставлять під загрозу традиційні методи охорони кордону. Це зумовлює необхідність розробки та впровадження нових інтелектуальних технологій і систем для ефективного захисту державного кордону. Стратегія розвитку Державної прикордонної служби України передбачає створення інтелектуальної системи охорони, що інтегрує сучасні технології для своєчасного виявлення загроз.

Метою дослідження є розробка та впровадження ефективних технологій інтеграції п'єзореzonансних систем у кіберфізичні системи охорони державного кордону. Це сприятиме підвищенню оперативності, точності та надійності виявлення загроз і незаконного проникнення.

Об'єктом дослідження є кіберфізичні системи охорони державного кордону, які використовують п'єзореzonансні датчики. Предметом дослідження є теоретичні основи та практичні аспекти застосування п'єзореzonансних систем у таких системах, включаючи принципи роботи п'єзоелектричних датчиків, методи їх інтеграції в кіберфізичні системи та алгоритми обробки сигналів. У процесі дослідження застосовувалися загальнонаукові методи, зокрема системний аналіз, математичне моделювання та експериментальні методи. Комплексне використання цих методів забезпечило отримання об'єктивних даних про ефективність використання п'єзореzonансних систем у кіберфізичних системах охорони державного кордону та розробку рекомендацій щодо їх вдосконалення.

Дослідження підтверджує значний потенціал використання п'єзореzonансних систем у кіберфізичних системах охорони державного кордону для підвищення рівня безпеки та своєчасного виявлення і нейтралізації загроз. П'єзореzonансні системи, завдяки своїй високій чутливості до механічних коливань, тиску, звуку та інших фізичних впливів, є важливим елементом сучасних кіберфізичних систем охорони кордону. Вони забезпечують високу чутливість до вібрацій, що робить їх корисними для виявлення, моніторингу та захисту стратегічних об'єктів. Переваги використання п'єзореzonансних

систем: висока чутливість та здатність виявляти навіть незначні механічні або акустичні коливання; низьке енергоспоживання, швидке реагування на виявлені загрози; стійкість до зовнішніх умов та здатність працювати у складних кліматичних умовах.

П'єзореzonансні системи використовуються в системах виявлення несанкціонованого проникнення, інтегровані у безпілотні авіаційні та наземні комплекси; системах кібербезпеки та криптографії; інтелектуальних технологіях моніторингу та аналізу даних.

В охороні кордону активно використовуються сучасні інформаційно-телекомунікаційні технології, зокрема інтегрована інформаційно-телекомунікаційна система "Гарт". П'єзореzonансні системи та датчики мають високу точність виявлення, можливість раннього попередження про загрозу, стійкість до атмосферних явищ та механічних пошкоджень, а також великий термін служби.

П'єзореzonансні системи є важливим елементом сучасних систем охорони кордону, забезпечуючи високий рівень безпеки. Поєднання п'єзодатчиків з іншими технологіями, такими як відеоспостереження та штучний інтелект, дозволяє створювати інтелектуальні системи охорони, здатні адаптуватися до нових загроз.

Напрямки подальших досліджень є оцінка чутливості, діапазону частот, енергоспоживання та інших параметрів п'єзореzonансних систем, розробка архітектури інтегрованої системи охорони кордону, що поєднує п'єзореzonансні датчики з іншими сенсорами, забезпечення взаємодії між апаратною частиною та інформаційно-комунікаційними мережами, створення методів аналізу та інтерпретації сигналів, що надходять від п'єзореzonансних систем.

Ключові слова: п'єзореzonансні системи, кіберфізичні системи, охорона державного кордону, інтелектуальні системи, датчики, інформаційно-телекомунікаційні технології, виявлення загроз.

Khoptynskiy Ruslan Petrovych Candidate of Technical Sciences (Ph. D.), Associate Professor of the Department of Communications and Information Systems, National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine named after B. Khmelnytsky, Khmelnytsky, <https://orcid.org/0000-0001-9351-7938>

USE OF PIEZORESISTANCE SYSTEMS IN CYBER-PHYSICAL SYSTEMS OF STATE BORDER PROTECTION

Abstract. Modern challenges, such as combat operations, hybrid and information attacks, illegal migration, smuggling, terrorism, and illegal infiltrations, threaten traditional methods of border protection. This necessitates developing and implementing new intelligent technologies and systems for effectively protecting the state border. The development strategy of the State Border Service of Ukraine provides for creating a smart security system that integrates modern technologies for the timely detection of threats.

The research aims to develop and implement effective technologies for integrating piezo-resonance systems into cyber-physical systems to protect the state border. This will increase the efficiency, accuracy, and reliability of detecting threats and illegal entry.

The object of the research is cyber-physical systems that use piezo-resonance sensors to protect the state border. The subject of the research is the theoretical foundations and practical aspects of applying piezo-resonance systems in such systems, including the principles of operation of piezoelectric sensors, methods of their integration into cyber-physical systems, and signal processing algorithms. General scientific methods were used in the research process, particularly system analysis, mathematical modeling, and experimental methods. The integrated use of these methods provided objective data on the effectiveness of piezo-resonance systems in cyber-physical systems for state border protection and the development of recommendations for their improvement.

The study confirms the significant potential of piezo-resonance systems in cyber-physical systems for state border protection to increase security and timely detection and neutralization of threats. Due to their high sensitivity to mechanical vibrations, pressure, sound, and other physical influences, Piezo-resonance systems are essential to modern cyber-physical border protection systems. They provide high sensitivity to vibrations, which makes them useful for detecting, monitoring, and protecting strategic objects. Advantages of piezo-resonance systems: high sensitivity and ability to detect even minor mechanical or acoustic vibrations; low power consumption, quick response to detected threats; resistance to external conditions; and the ability to operate in difficult climatic conditions.

Piezoresonance systems are used in intrusion detection systems, integrated into unmanned aerial and ground systems, cybersecurity and cryptography systems, intelligent monitoring, and data analysis technologies.

Modern information and telecommunication technologies are actively used in border protection, particularly the integrated information and telecommunication system "Gart". Piezoresonance systems and sensors have high detection accuracy, the ability to provide early warning of a threat, resistance to atmospheric phenomena and mechanical damage, and long service life.

Piezoresonance systems are an essential element of modern border protection systems, ensuring high security. Combining piezo sensors with other technologies, such as video surveillance and artificial intelligence, allows you to create intelligent security systems that can adapt to new threats.

The directions of further research are the assessment of sensitivity, frequency range, power consumption, and other parameters of piezoresonance systems, the development of the architecture of an integrated border protection system that combines piezoresonance sensors with other sensors, ensuring interaction between the hardware part and information and communication networks, the creation of methods for analyzing and interpreting signals coming from piezoresonance systems.

Keywords: piezo resonance systems, cyber-physical systems, state border protection, intelligent systems, sensors, information and telecommunication technologies, threat detection.

Постановка проблеми. Сучасні загрози, зокрема бойові дії з відсічі агресії РФ, гібридні та інформаційні атаки, нелегальна міграція, контрабанда, терористичні дії та спроби незаконного проникнення, ставлять під сумнів традиційні методи охорони кордону та потребують розроблення та використання нових інтелектуальних технологій і систем. Так Стратегією розвитку Державної прикордонної служби України, що схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 23.11.2015 № 1189-р [1], передбачено створення інтелектуальної системи охорони державного кордону, яка дозволяє інтегрувати сучасні технології для своєчасного виявлення загроз, що є ключовим фактором у забезпеченні стабільності та суверенітету держави. Інтелектуальні системи охорони кордону базуються на застосуванні штучного інтелекту, машинного навчання, Інтернету речей (IoT), біометричних технологій та систем аналізу великих даних. Ці технології дозволяють об'єднати різноманітні джерела інформації (відеоспостереження, радіолокаційні сенсори, п'єзореzonансні пристрої) в єдину мережу, що забезпечує комплексний моніторинг та оперативне реагування. Така система здатна аналізувати дані у режимі реального часу, що забезпечує швидке виявлення і локалізацію загроз, а також оперативну координацію сил безпеки. Це дозволяє мінімізувати час реагування і знизити ризики для державного кордону. Автоматизація процесів спостереження та аналізу даних дозволяє оптимізувати витрати людських та фінансових ресурсів. Завдяки впровадженню сучасних алгоритмів та технологій можна значно знизити витрати на експлуатацію систем охорони та підвищити їх продуктивність. Інтелектуальна система охорони кордону сприяє інтеграції кібербезпеки, фізичної охорони та інформаційних технологій, що створює єдину ефективну систему захисту. Це дозволяє краще координувати дії між різними службами та оперативно реагувати на складні загрози. Сучасні військові конфлікти характеризуються швидкими змінами оперативної обстановки. Інтелектуальні системи здатні адаптуватися до цих змін, аналізувати ситуацію та прогнозувати розвиток подій, що є критично важливим для своєчасного прийняття рішень на кордоні. Таким чином, впровадження Інтелектуальної системи охорони державного кордону дозволить підвищити рівень національної безпеки України, оптимізувати використання ресурсів, забезпечити оперативне реагування на загрози та створити стійку основу для протидії сучасним викликам; оперативно виявляти і локалізувати спроби несанкціонованого проникнення чи інші загрози; забезпечувати безперервний моніторинг кордону навіть у складних умовах (погодні, географічні особливості, радіоелектронні перешкоди); інтегрувати різні джерела даних для отримання максимально повної картини ситуації; автоматизувати процес прийняття рішень, що сприяє швидкому реагуванню служб охорони кордону.

Інтелектуальна система охорони державного кордону передбачає розгортання [2], [3]: мережі інтегрованих веж з обладнанням технічного спостереження (радіолокаційні станції, оптико-електронні камери) та засобами передачі даних (для відкритих і рівнинних ділянок); бездротових систем спостереження, здатних здійснювати фото (відео) зйомку при виявленні руху об'єкта (людина, тварина, автомобіль) в полі зору камери і автоматичну передачу отриманого зображення на мобільний термінал або комп'ютер (для напіввідкритих гірсько-лісистих ділянок); сигналізаційних комплексів охорони протяжних ділянок українського виробництва на лінійній частині існуючого загороджувального паркану (колишніх сигналізаційних систем або комплексів) – на окремих напрямках; систем відеоконтролю і сигналізації шляхом встановлення мультиспектральних камер та датчиків на існуючі металеві спостережні вежі; пересувних комплексів технічного спостереження (на базі позашляховика) з можливістю одночасного здійснення радіолокаційного та оптико-електронного спостереження тощо.

В основу побудови цих елементів покладено застосування кіберфізичних систем, які представляють собою інтегровані рішення, що поєднують фізичні компоненти (сенсори, камери, датчики) та програмне забезпечення для збору, обробки та аналізу даних (рис. 1). Ці системи дозволяють здійснювати ефективний моніторинг та контроль державного кордону, забезпечуючи високий рівень безпеки.

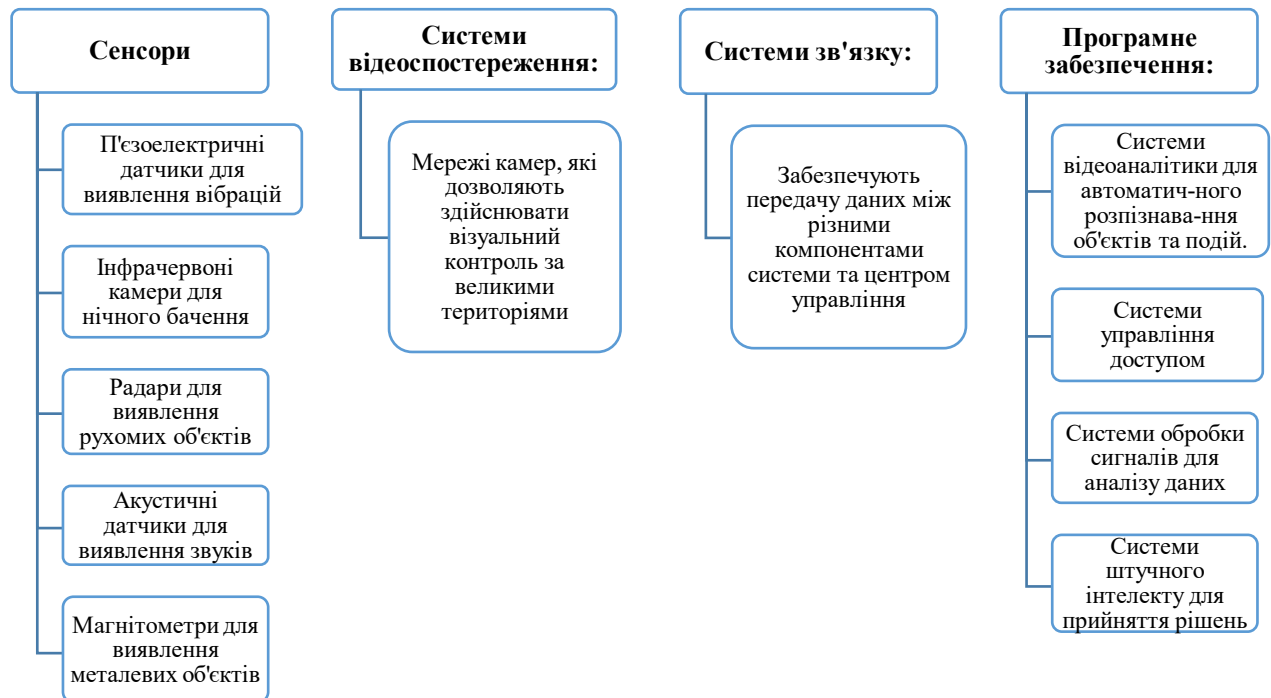


Рис. 1 Елементи кіберфізичних систем інтелектуальної системи охорони державного кордону

Кіберфізичні системи охорони кордону є перспективним напрямком розвитку та дозволяють забезпечити високий рівень захисту державного

кордону, підвищити ефективність боротьби з незаконною міграцією, контрабандою та іншими видами злочинної діяльності.

П'єзореzonансні пристрої знайшли широке застосування в якості засобів стабілізації й селекції частоти – кварцових резонаторів, генераторів й фільтрів, що призначені для засобів і систем радіотехніки та телекомунікацій, систем радіолокації та навігації, керування, контрольно-вимірювальної техніки тощо. Кварцові резонатори та п'єзореzonансні пристрої на їх основі широко застосовуються в апаратурі космічних і наземних станцій, системах точного часу, системах супутникової навігації, в приймально-передавальному обладнанні космічних апаратів та наземних станцій дистанційного зондування Землі та базових станцій стільникового зв'язку стандартів GSM, CDMA, WCDMA, TD-SCDMA, WiMax, Wibro, в системах оптичного зв'язку, в різноманітних переносних та мобільних радіостанціях та інших.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню використання інтелектуальних технологій і систем в охороні державного кордону присвячено широке коло робіт, зокрема авторів Бабарики А. О., Бальцького І. І., Катеринчука І. С., Лисого М. І., Рачка Р. В., Чесановського І.І. та інших. Основними результатами роботи [4] є аналіз інтелектуальних систем відеоспостереження. Авторами запропоновано нові методи віднімання фону та нові алгоритми для ефективного відокремлення рухомих об'єктів від статичного фону у відеопослідовностях, що має вирішальне значення для точного виявлення та відстеження об'єктів. У дослідженні [5] розглянуто існуючі та запропоновано нові методи виявлення вторгнень бездротових мереж спеціального призначення, розкриті проблеми виявлення вторгнень у бездротові мережі, такі як обмежена пропускна здатність, мобільність пристроїв і наявність бездротових перешкод. Авторами [6] розглянуто питання оптимізації розміщення веж спостереження для ефективного покриття ділянок державного кордону, запропоновано практичні вказівки щодо проектування та розгортання систем спостереження. Основні результати дослідження [7] зосереджено на використанні геоінформаційних систем для моделювання поширення радіохвиль і проектування радіомереж з урахуванням таких факторів, як рельєф, рослинність і будівлі. Результати надають можливості для оптимізації розміщення та конфігурації елементів радіомережі (наприклад, базових станцій, точок доступу) для забезпечення оптимального покриття та продуктивності. У статті [8] досліджувалися різні аспекти проектування та розгортання бездротових сенсорних радіомереж. Дослідженню питань проектування та застосування п'єзо резонансних систем присвячені дослідження [9] – [16].

Метою дослідження є розробка та впровадження ефективних технологій інтеграції п'єзореzonансних систем у кіберфізичні системи охорони державного кордону, що сприятиме підвищенню оперативності, точності та надійності виявлення загроз і незаконного проникнення.



Об'єктом дослідження є кіберфізичні системи охорони державного кордону, які використовують п'єзореzonансні датчики.

Предметом дослідження є теоретичні основи та практичні аспекти застосування п'єзореzonансних систем в таких системах, а саме: принципи роботи п'єзоелектричних датчиків та їх характеристики; методи інтеграції п'єзодатчиків в кіберфізичні системи; алгоритми обробки сигналів, отриманих від п'єзодатчиків.

Під час дослідження використовувалися загально наукові *методи дослідження*: системний аналіз, математичного моделювання, **експериментальні методи**. Комплексне застосування цих методів надало можливості отримати об'єктивні дані про ефективність використання п'єзореzonансних систем в кіберфізичних системах охорони державного кордону та розробити рекомендації щодо їх вдосконалення.

Результати дослідження. Використання п'єзореzonансних систем у кіберфізичних системах охорони державного кордону має великий потенціал для підвищення рівня безпеки та своєчасного виявлення та нейтралізацію загроз на державному кордоні.

П'єзореzonансні системи є важливим елементом сучасних кіберфізичних систем охорони державного кордону. Вони забезпечують високу чутливість до механічних коливань, тиску, звуку та інших фізичних впливів, що робить їх корисними для виявлення, моніторингу та захисту стратегічних об'єктів. Перевагами використання п'єзореzonансних систем у прикордонній охороні є висока чутливість та здатність виявляти навіть незначні механічні або акустичні коливання; низьке енергоспоживання; швидке реагування на виявленні загрози; стійкість до зовнішніх умов та здатність працювати у складних кліматичних умовах. П'єзореzonансні системи можуть суттєво підвищити ефективність кіберфізичних систем охорони кордону, забезпечуючи моніторинг у реальному часі, раннє виявлення загроз та надійний захист державного кордону. П'єзореzonансні системи, завдяки своїй високій чутливості до вібрацій, знаходять широке застосування в системах охорони кордону. Їхні можливості дозволяють створювати ефективні бар'єри та системи виявлення, які можуть працювати як на наземних, так і на підводних ділянках кордону.

Кіберфізичні системи охорони державного кордону поєднують фізичні сенсори та цифрові технології для автоматизованого моніторингу, аналізу загроз і оперативного реагування. П'єзореzonансні системи, що використовують явище п'єзоелектрики, можуть забезпечити високу чутливість до вібрацій, акустичних хвиль, змін тиску та інших механічних впливів. П'єзореzonансні системи використовуються в системах виявлення несанкціонованого проникнення; інтегруються у безпілотні авіаційні та наземні комплекси; системах кібербезпеки та криптографії; інтелектуальних технологіях моніторингу та аналізу даних (рис. 2).



Рис. 2 П'єзореzonансні пристрої в кіберфізичних системах охорони державного кордону

В охороні кордону активно використовуються сучасні інформаційно-телекомунікаційні технології, які надають можливості підвищити ефективність оперативно-службової діяльності органів і підрозділів охорони державного кордону. Втіленням цих технологій є інтегрована інформаційно-телекомунікаційна система „Гарт” (ІТС) [15], [16]. Перевагами використання п'єзореzonансних систем і датчиків є висока точність виявлення, можливість раннього попередження про загрозу: контроль незаконного перетину кордону по воді; можливість встановлення підводних датчиків, які мають можливість фіксації вібрації, спричинені рухом підводних об'єктів (човнів, водолазів); ПРС стійкі до атмосферних явищ та механічних пошкоджень; великий термін служби без необхідності заміни. До складу структури ІТС “Гарт” входять центри комутації: центр комутації потоків (ЦКП) Адміністрації ДПСУ; регіональні центри комутації потоків – регіональних управлінь; регіональні центри комутації потоків – прикордонних загонів. На рис. 3 представлена типова структура телекомунікаційної мережі (ТКМ) ДПСУ в пунктах пропуску, яка складається з наступних складових [17]:

1) ІТС “Гарт-1”, програмно-технічних комплексів автоматизації прикордонного контролю - ПТК АПК “Гарт-1/П” до складу якої входять: основний та резервний сервери баз даних (БД); автоматизовані робочі місця

пограничного контролю: АРМ “Адміністратор”, “Старший зміни”, “Оператор комутаційної станції телефонного зв’язку (КСТЗ)”, АРМ “Інспектор” (різних типів); підсистема відеоспостереження “Гарт-1/ВС”, підсистема обробки графічних зображень та розпізнавання державних реєстраційних номерних знаків автотранспортних засобів “Гарт-1/НЗ”;

2) маршрутизатор (наприклад, Cisco 1751V) - основний елемент мережі, що служить для підключення локальної мережі до зовнішнього каналу;

3) центральна та наземні станції космічного зв’язку;

4) підсистема “Гарт-ЦСД” - центральне сховище даних;

5) підсистема “Гарт-1/НЗ”, що під’єднана до центральної підсистеми “Гарт-ЦСД”;

6) підсистема ПТК АПС “Гарт-3/П” (на стадії модернізації) для забезпечення автоматизації прикордонного контролю та прикордонної служби (комутації, маршрутизації, обробки інформації баз даних тощо);

7) підсистема відеоспостереження;

8) голосовий модуль АТА-186 для підключення двох аналогових телефонів через мережу Інтранет.

При організації ліній зв’язку між вузлами мережі основний акцент зроблений на сучасні цифрові канали зв’язку. У випадках, коли організація таких каналів неможлива або економічно недоцільна, використовуються канали космічного зв’язку. Обмін даними в переважній більшості пунктів пропуску та відділах прикордонної служби здійснюється з використанням станцій космічного зв’язку PES-7000, PES-5000 та більш новітніх приймально-передавальних НХ- систем НХ-90.

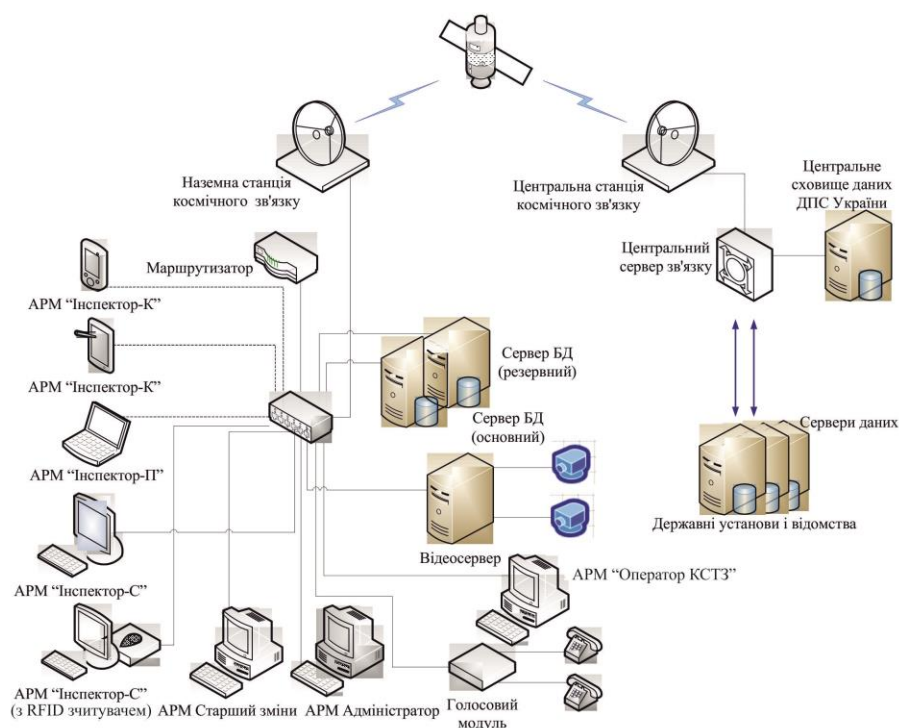


Рис. 3 Типова структура ТКМ ДПІС України в пунктах пропуску

Особливістю застосування штучних супутників Землі є обмеженість енергетичного потенціалу супутникового ретранслятора, у силу чого в SAT віщанні традиційно використовують методи обробки, що вимагають мінімального відношення сигнал/шум на вході демодулятора в обмін, наприклад, на смугу частот сигналу.

З огляду на телекомунікаційну систему ДПС України слід зазначити що проблемними питаннями по своєчасному обміну інформацією є підрозділи та органи охорони державного кордону в яких встановлюються станції космічного зв'язку VSAT за стандартом DVB-S. Насамперед це відділи прикордонної служби та їх складові – пункти пропуску, прикордонні застави, прикордонні та інспекторські пости.

Для отримання високої ефективності по потужності без істотного зниження ефективності використання радіоспектра в стандарті DVB-S, по-перше, застосовується квадратурна (4-позиційна) фазова маніпуляція, по-друге – двоступінчаста (каскадна) система завадостійкого кодування даних транспортних пакетів: кодом Ріда-Соломона з перемішуванням даних для захисту від пакетних помилок та згорткове кодування [18].

Структурна схема приймальної частини станцій космічного зв'язку за стандартом DVB-S наведена на рис. 4.

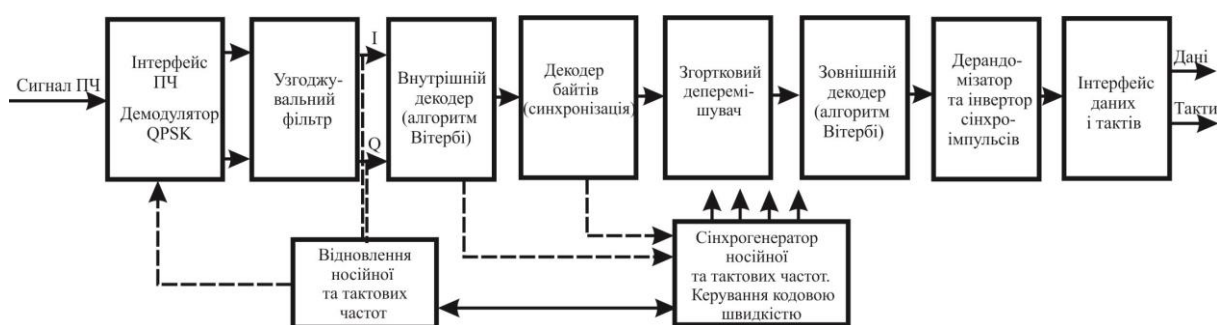


Рис. 4 Структурна схема приймальної частини станцій космічного зв'язку за стандартом DVB-S на основі квадратурного демодулятора

Для підвищення ортогональності опорних сигналів та покращення температурних характеристик квадратурного демодулятора (рис. 4.4) запропоновано використання в якості генератора опорних сигналів квадратурного цифрового синтезатора частоти прямого синтезу (ЦСЧПС) з тактовим з ДТКГ та з поточною ідентифікацією теплового стану кварцового резонатора SC-зрізу [19], який збуджується на двох частотах f_{REF} та f_T першої та третьої механічних гармонік КР (рис. 5). Сигнал з частотою f_{REF} використовується в якості тактового для ЦСЧПС. На схему керування та температурної компенсації частоти (КТКЧ) подається сигнал опорної частоти f_{REF} та сигнал додаткової температурної моди КГ f_T . Схема компенсації ТКЧ також здійснює підстройку частоти ЦСЧПС у відповідності до сигналу синхронізації U_s (рис. 5).

На рисунку 4.6,а представлені типові температурно-частотні залежності (ТЧХ) для частот f_{REF} (номінальна частота $f_{REF_0}=9999143$ Гц) опорного коливання та додаткової температурної моди f_T (номінальна частота $f_{T_0}=29879567$ Гц) резонатора SC-зрізу [19].

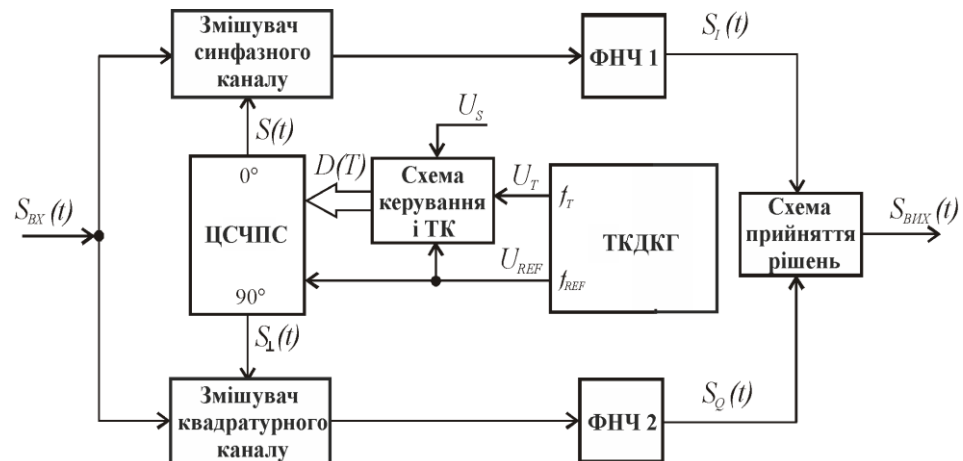


Рис. 5 Структура демодулятора квадратурних сигналів системи фіксованого наземного зв'язку НХ-90: ЦСЧПС – цифровий синтезатор частоти прямого синтезу; ТКДКГ – температурно – компенсований двочастотний кварцовий генератор; ФНЧ1-ФНЧ2 – фільтри нижніх частот

Схемою КТКЧ 4 формується сигнал різницевої частоти

$$F = f_{REF}(T) - \frac{f_T(T)}{3}, \quad (1)$$

яка використовується для ідентифікації теплового стану ДКГ 5 та компенсації його температурної нестабільності.

Реальна (лінія 1) та апроксимована (лінія 2) залежності різницевої частоти F від температури в інтервалі від -40°C до 80°C представлені на рис. 4,6, б. Вона являє собою практично лінійну залежність від температури $T(^{\circ}\text{C})$, при цьому абсолютна величина крутості перетворення температура – частота складає біля $70 \text{ Гц}/^{\circ}\text{C}$, що більш ніж достатньо для визначення середньої температури кварцового резонатора з роздільною здатністю менше $0,1^{\circ}\text{C}$. Вони з достатнім ступенем точності апроксимуються залежностями від температури $T(^{\circ}\text{C})$ у вигляді поліномів третього степеню

$$\frac{\Delta f_j(T)}{f_{0j}} = \sum_{i=0}^3 a_{ij} \cdot T^i, \quad i = 1, 3, \quad (2)$$

коефіцієнти яких в порядку спадання індексів мають наступні значення:

$$\begin{aligned} a_{31} &= 0,0001(1/^{\circ}\text{C})^3; & a_{21} &= -0,0224(1/^{\circ}\text{C})^2; & a_{11} &= 1,6528(1/^{\circ}\text{C}); \\ & & a_{01} &= -28,7442; \\ a_{33} &= 0,0001(1/^{\circ}\text{C})^3; & a_{23} &= -0,0215(1/^{\circ}\text{C})^2; & a_{13} &= 2,3426(1/^{\circ}\text{C}); \\ & & a_{03} &= -46,9946. \end{aligned}$$

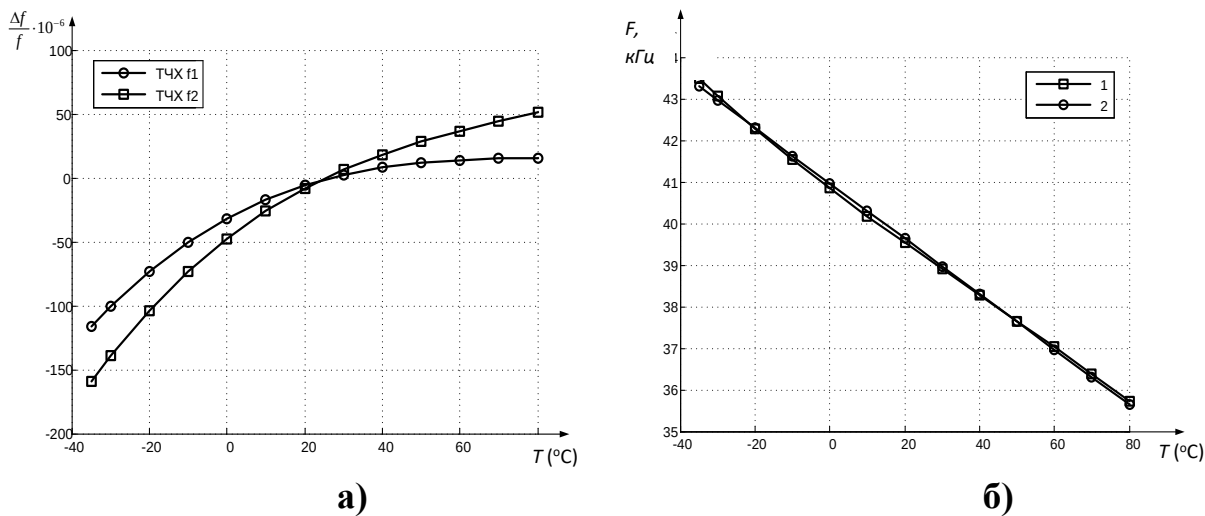


Рис. 6 Типові ТЧХ для частот f_{REF} опорного колювання та додаткової температурної моди f_T резонатора SC-зрізу (а) та для різницевої частоти F (б)

На основі поточної ідентифікації теплового стану ДКГ 5 схема КТКЧ формує коректуючий код $D(T)$ у відповідності до наступного співвідношення:

$$D(f_{\text{вих}}, T) = \frac{f_{\text{вих}} \cdot 2^N}{f_{REF}(F, T)}, \quad (3)$$

де N – розрядність керуючого слова $D(T)$ [19].

Використання в квадратурному демодуляторі сигналів системи фіксованого наземного зв'язку НХ-90, в якості генератора опорних сигналів ЦСЧПС з компенсацією температурної нестабільності на основі поточної ідентифікації теплового стану кварцового резонатора в двочастотному режимі збудження, дозволяє суттєво підвищити точність та завадостійкість демодуляції квадратурних сигналів за рахунок усунення температурно-залежної похибки втрати ортогональності опорних колювань та суттєвого зменшення (мінімум на порядок) частотної неузгодженості сигналів.

Висновки. П'єзореzonансні системи є важливим елементом сучасних систем охорони кордону. Їхні можливості дозволяють створювати ефективні бар'єри та системи виявлення, які забезпечують високий рівень безпеки. Поєднання п'єзодатчиків з іншими технологіями, такими як відеоспостереження та штучний інтелект, дозволяє створювати інтелектуальні системи охорони, здатні адаптуватися до нових загроз.

Напрямами подальших досліджень є оцінка чутливості, діапазону частот, енергоспоживання та інших параметрів, розробка архітектури інтегрованої системи охорони кордону, що поєднує п'єзореzonансні датчики з іншими сенсорами (відеокамерами, радарними системами, IoT-пристроями),



забезпечення взаємодії між апаратною частиною та інформаційно-комунікаційними мережами, створення методів аналізу та інтерпретації сигналів, що надходять від п'єзорезонансних систем, з метою виявлення характерних патернів, пов'язаних із незаконним проникненням або іншими загрозами, використання методів машинного навчання для підвищення точності класифікації подій.

Література:

1. Стратегія розвитку Державної прикордонної служби України. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 23.11.2015 № 1189-р [<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1189-2015-%D1%80#Text>]
2. Басараб О. К. Щодо створення «інтелектуальної» системи охорони державного кордону / Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Інформаційний вимір гібридної війни: досвід України». Київ: НУОУ, 2017. С. 16
3. Катеринчук І. С. Високотехнологічні розробки в інтересах національної безпеки та оборони // Збірник наукових праць № 2. Хмельницький: Вид-во НДІ ДПСУ, 2012, с. 68-72
4. Anatolii Babaryka, Ivan Katerynychuk, Oksana Komarnytska. Technologies for Building Intelligent Video Surveillance Systems and Methods for Background Subtraction in Video Sequences / Future Intent-Based Networking, LNEE 831, pp. 468-480, 2022. https://doi.org/10.1007/978-3-030-92435-5_26
5. Babaryka, A., Katerynychuk, I., Chesanovskyi, I. A Survey of Intrusion Detection Methods in Wireless Networks. Lecture Notes in Electrical Engineering, 2023, 965 LNEE, hh. 305-3016.
6. Babaryka, A., Katerynychuk, I., Chesanovskyi, I. A Survey of Intrusion Detection Methods in Wireless Networks. Lecture Notes in Electrical Engineering, 2023, 965 LNEE, pp. 305-3016
7. Katerynychuk, I., Borovyk, O., Rachok, R., Darmoroz, M., 2017. Defining rational approach to opto-electronic surveillance system towers placement. Advanced information and communication technologies: 2nd International Conf. pp. 242-245. DOI: 10.1109/AIACT.2017.8020110
8. Katerynychuk, I., Rachok, R., Mul D., Balendr, A., 2016. Modelling of Radio Waves Propagation and Creation of Radio Networks Using Geoinformation Systems. Proceedings of the XIII-th International Conference "Modeling of Radio Waves Propagation and Creation of Radio Networks Using Geoinformation Systems", pp. 677-681. DOI: 10.1109/TCSET.2016.7452038
9. Rachok R., Katerynychuk I., Prokopenko Y., Strelbitskyi M., Babaryka A., Basarab O. Separate Issues of the Rational Construction of a Wireless Sensor Radio Network. 2024 IEEE 17th International Conference on Advanced Trends in Radioelectronics, Telecommunications and Computer Engineering (TCSET). Lviv. Ukraine, 2024. P. 121-124. doi: 10.1109/TCSET64720.2024.10755682
10. Діденко Ю. В., Молчанов В. І., Пашков В. М., Татарчук Д. Д., Франчук А. С. Температурні властивості напівпровідникових резонансних структур з електронним керуванням // «Електроніка и связь», 2013, №5, с. 9 - 12
11. Y.V. Didenko, D.D. Tatarchuk, V.I. Molchanov, and Y.M. Poplavko «Effective conductivity of microwave dielectric materials» // «Електроніка и связь». 2014, т. 19, №2(79), с. 23 – 29
12. Татарчук Д. Д Термостабільність коливальних НВЧ систем на основі діелектричних резонаторів / Шмигін Д. А., Татарчук Д. Д // Телекомунікаційні та інформаційні технології. – 2014, № 1, с. 65-69
13. Невлюдов, І. ІІ.; Energy Harvesting: Огляд п'єзоелектричних перетворювачів / І.ІІ. Невлюдов, В. А. Палагін,; Є. А. Разумов-Фризюк // НТЖ «Технологія приладобудування», № 2, 2015, с. 43-46

13. Кинкурогова А. В. Оптимізація геометричних розмірів п'єзоелектричного віброгенератора // XI Міжнародна науково-технічна конференція молодих вчених «Електроніка-2018». К: «НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». 2018, с. 42-45

14. R. P. Khoptinskiy. Dynamics of temperature-frequency processes in multifrequency crystal oscillators with digital compensations of resonator performance instability / R.P. Khoptinskiy, A. A. Taranchuk, S. K. Pidchenko // *Radioelectronics and Communications Systems (English translation Izvestiya VUZ. Radioelektronika)* – USA : Allerton Press Inc, June 2015 – Vol. 58, No 6. – Pp. 250-257

15. Хоптинський Р. П. Віброкомпенсація нестабільності частоти кварцових генераторів в режимі багаточастотного збудження п'єзорезонатора / Р. П. Хоптинський, С. К. Підченко, А. А. Таранчук, В. І. Стецюк // *Вісник НТУУ «КПІ». Серія – Радіотехніка. Радіоапаратобудування*, 2014, № 57, с. 104-112

16. Хоптинський Р. П. Квадратурний демодулятор OFDM систем з цифровою компенсацією температурної нестабільності генератора опорних сигналів / Р. П. Хоптинський, А. А. Таранчук, С. К. Підченко // *Вимірювальна та обчислювальна техніка в технологічних процесах. ВОТТІ*, 2014. – № 2, с. 80-85

17. Хоптинський Р. П. Забезпечення якості обслуговування в телекомунікаційній мережі / Р.П. Хоптинський // *Збірник тез доповідей IV Всеукраїнської науково-практичної конференції «Освітньо-наукове забезпечення діяльності правоохоронних органів і військових формувань України»*. Хмельницький, 18 листопада, 2011, с. 152-153

18. Таранчук А. А. Ефективність використання завадостійкого каскадного кодування в задачах дистанційного зондування Землі / А. А. Таранчук, О. В. Кальватинський, О. О. Поєдинчук // *Вісник ХНУ*. 2012, № 5, с. 212-217

19. Хоптинський Р. П. Віброкомпенсація нестабільності частоти кварцових генераторів в режимі багаточастотного збудження п'єзорезонатора / Р. П. Хоптинський, С. К. Підченко, А. А. Таранчук, В. І. Стецюк // *Вісник НТУУ «КПІ». Серія – Радіотехніка. Радіоапаратобудування*, 2014, № 57, с. 104-112

References:

1. Stratehiia rozvytku Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 23 lystopada 2015 № 1189-r Development [Strategy of the State Border Guard Service of Ukraine. Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine from 23 november 2015 No. 1189-r]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1189-2015-%D1%80#Text> [in Ukrainian].

2. Basarab O. K. (2017). Shchodo stvorennia «intelektualnoi» systemy okhorony derzhavnoho kordonu [Regarding the creation of an "intelligent" state border protection system]. *Materialy mizhnarodnoi naukovo--prakychnoi konferentsii «Informatsiyni vymir hibrydnoi viiny: dosvid Ukrainy»*, 16 [in Ukrainian].

3. Katerynchuk I. S. (2012). Vysokotekhnolohichni rozrobky v interesakh natsionalnoi bezpeky ta oborony [High-tech developments in the interests of national security and defense]. *Zbirnyk naukovykh prats № 2. Khmelnytskyi: Vyd-vo NDI DPSU*, 68-72 [in Ukrainian].

4. Anatolii Babaryka, Ivan Katerynchuk, Oksana Komarnytska. (2022). Technologies for Building Intelligent Video Surveillance Systems and Methods for Background Subtraction in Video Sequences. *Future Intent-Based Networking, LNEE 831*, 468-480, Retrieved from https://doi.org/10.1007/978-3-030-92435-5_26 [in English].

5. Babaryka, A., Katerynchuk, I., Chesanovskyi, I. (2023). A Survey of Intrusion Detection Methods in Wireless Networks. *Lecture Notes in Electrical Engineering, 965 LNEE*, 305-3016 [in English].

6. Katerynchuk, I., Borovyk, O., Rachok, R., Darmoroz, M. (2017). Defining rational approach to opto-electronic surveillance system towers placement. *Advanced information and communication technologies: 2nd International Conf*, 242-245. DOI: 10.1109/AIACT.2017.8020110 [in English].



7. Katerynychuk, I., Rachok, R., Mul D., Balendr, A. (2016). Modelling of Radio Waves Propagation and Creation of Radio Networks Using Geoinformation Systems. *Proceedings of the XIII-th International Conference "Modeling of Radio Waves Propagation and Creation of Radio Networks Using Geoinformation Systems"*, 677-681. DOI: 10.1109/TCSET.2016.7452038 [in English].
8. Rachok R., Katerynychuk I., Prokopenko Y., Strelbitskyi M., Babaryka A., Basarab O. (2024). Separate Issues of the Rational Construction of a Wireless Sensor Radio Network. *2024 IEEE 17th International Conference on Advanced Trends in Radioelectronics, Telecommunications and Computer Engineering (TCSET)*. Lviv. Ukraine, 121-124. doi: 10.1109/TCSET64720.2024.10755682 [in English].
9. Didenko Yu. V., Molchanov V. I., Pashkov V. M., Tatarchuk D. D., Franchuk A. S. (2013). Temperaturni vlastyivosti napivprovodnykovykh rezonansnykh struktur z elektronnym keruvanniam [Temperature properties of electronically controlled semiconductor resonant structures]. *Elektronika i zviazok*, №5, 9 – 12 [in Ukrainian].
10. Y.V. Didenko, D.D. Tatarchuk, V.I. Molchanov, and Y.M. Poplavko. (2014). Effective conductivity of microwave dielectric materials. *Elektronika i zviazok*, m. 19, №2(79), 23 – 29 [in English].
11. Tatarchuk D. D., Shmyhin D. A. (2014). Termostabilnist kolyvalnykh NVCh system na osnovi dielektrychnykh rezonatoriv [Thermal stability of oscillating microwave systems based on dielectric resonators]. *Telekomunikatsiini ta informatsiini tekhnologii*, № 1, 65-69 [in Ukrainian].
12. Nevliudov, I. Sh., V. A. Palahin. (2015). Ohliad piezoelektrychnykh peretvoriuvachiv [Review of piezoelectric transducers]. *NTZh «Tekhnolohiia pryladobuduvannia»*, No. 2, 43-46 [in Ukrainian].
13. Kynkurohova A. V. (2018). Optymizatsiia heometrychnykh rozmiriv piezoelektrychnoho vibroheneratora [Optimization of the geometric dimensions of a piezoelectric vibration generator]. *KhI Mizhnarodna naukovo-tekhnichna konferentsiia molodykh vchenykh «Elektronika-2018»*. K: «NTUU «KPI imeni Ihoria Sikorskoho», s. 42-45 [in Ukrainian].
14. R. P. Khoptynskiy, A. A. Taranchuk, S. K. Pidchenko. (2015). Dynamics of temperature-frequency processes in multifrequency crystal oscillators with digital compensations of resonator performance instability. *Radioelectronics and Communications Systems (English translation Izvestiya VUZ. Radioelektronika) – USA : Allerton Press Inc*, Vol. 58, No 6, 250-257 [in English].
15. R. P. Khoptynskiy, S. K. Pidchenko, A. A. Taranchuk, V. I. Stetsiuk. (2014). Vibro-kompensatsiia nestabilnosti chastoty kvartsovykh heneratoriv v rezhymi bahatochastotnoho zbudzhennia piezorezonatora [Vibration compensation of frequency instability of quartz oscillators in the mode of multi-frequency excitation of a piezoresonator]. *Visnyk NTUU «KPI». Seriia – Radiotekhnika. Radioaparatabuduvannia*, № 57, 104-112 [in Ukrainian].
16. R. P. Khoptynskiy, A. A. Taranchuk, S. K. Pidchenko. (2014). Kvadraturnyi demodulator OFDM system z tsyfrovou kompensatsiieiu temperaturnoi nestabilnosti heneratora opornykh syhnaliv [Quadrature demodulator of OFDM systems with digital compensation of temperature instability of the reference signal generator]. *Vymiriuvalna ta obchysliuvalna tekhnika v tekhnolohichnykh protsesakh. VOTTP*, № 2, 80-85 [in Ukrainian].
17. Khoptynskiy R. P. (2011). Zabezpechennia yakosti obsluhovuvannia v telekomunikatsiini meretzhi [Ensuring quality of service in the telecommunications network]. *Zbirnyk tez dopovidei IV Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii «Osvitno-naukove zabezpechennia diialnosti pravookhoronnykh orhaniv i viiskovykh formuvan Ukrainy»*, 152-153 [in Ukrainian].
18. A. A. Taranchuk, O. V. Kalvatynskiy, O. O. Poiedynchuk (2012). Efektyvnist vykorystannia zavadostiikoho kaskadnoho koduvannia v zadachakh dystantsiinoho zonduvannia Zemli [The effectiveness of using noise-resistant cascade coding in Earth remote sensing tasks]. *Visnyk KhNU*, № 5, 212-217 [in Ukrainian].
19. R. P. Khoptynskiy, S. K. Pidchenko, A. A. Taranchuk, V. I. Stetsiuk (2014). Vibro-kompensatsiia nestabilnosti chastoty kvartsovykh heneratoriv v rezhymi bahatochastotnoho zbudzhennia piezorezonatora [Vibration compensation of frequency instability of quartz oscillators in the mode of multi-frequency excitation of a piezoresonator]. *Visnyk NTUU «KPI». Seriia – Radiotekhnika. Radioaparatabuduvannia*, № 57, 104-112 [in Ukrainian].

УДК: 354+342.5

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-266-283](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-266-283)

Цокур Віталій Володимирович студент, Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, <https://orcid.org/0009-0001-8702-0623>

СПІВВІДНОШЕННЯ КОНТРРОЗВІДУВАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ І ДОСУДОВОГО РОЗСЛІДУВАННЯ В СЛУЖБІ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

Анотація. Показано, що Служба безпеки України, як інститут сектору безпеки і оборони, потребує подальшого реформування, оскільки поєднує у собі декілька функцій і статусів, зокрема контррозвідальну діяльність, розслідування злочинів, охорону державної таємниці, оперативно-бойову діяльність тощо, що не є типовим для відомств внутрішньої безпеки демократичних країн. З'ясовано, що функція розслідування злочинів, на здійснення якої приділяють значні зусилля, знижує ефективність контррозвідальної діяльності, метою якої є передусім протидія діяльності іноземних спецслужб та афілійованих з ними осіб. Тому вказана діяльність продовжує перебувати у статусі допоміжної для розслідування злочинів, що обмежує виконання її завдань, які можуть нести значну користь для забезпечення національної безпеки. Виконано системне порівняння функціональних завдань контррозвідальної діяльності та досудового розслідування як функціоналів Служби безпеки України та визначено принципову відмінність, зокрема їх мети, завдань, спрямованості. Доведено органічну приналежність контррозвідальної діяльності до сектору безпеки і оборони, як необхідної функції для захисту від небезпечної активності визначеного кола суб'єктів, а досудового розслідування, як функції правоохоронної системи. Акцентується увага на доцільності зосередження уваги Служби безпеки України на контррозвідальних заходах впливу на противника, зокрема щодо його поінформованості та впровадження агентів у його розвідальні структури. Показано, що поєднання вказаних функцій в Службі безпеки України породжує низку викликів, зокрема може бути передумовою службових зловживань, тому рекомендується позбавити її функції розслідування злочинів і передати підслідні їй сьогодні злочини до органів досудового розслідування. Йдеться про доцільність поетапної передачі підслідності, спершу не пов'язаних з забезпеченням національної безпеки кримінальних правопорушень, потім решту.

Ключові слова: контррозвідальна діяльність, розвідка, оперативно-розшукова діяльність, досудове розслідування, Служба безпеки України, національна безпека.



Tsokur Vitalii student, Institute of Public Administration and Civil Service, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, <https://orcid.org/0009-0001-8702-0623>

THE CORRELATION BETWEEN COUNTERINTELLIGENCE ACTIVITIES AND PRE-TRIAL INVESTIGATION IN THE SECURITY SERVICE OF UKRAINE: PROBLEMS AND WAYS TO SOLUTION THEM

Abstract. It is shown that the Security Service of Ukraine, as an institution of the security and defense sector, requires further reform, since it combines several functions and statuses, in particular, counterintelligence activities, investigation of crimes, protection of state secrets, operational and combat activities, etc., which is not typical for internal security agencies of democratic countries. It is found that the function of investigating crimes, the implementation of which requires significant efforts, reduces the effectiveness of counterintelligence activities, the purpose of which is primarily to counteract the activities of foreign special services and persons affiliated with them. Therefore, the specified activity continues to be in the status of auxiliary to the investigation of crimes, which limits the implementation of its tasks, which can be of significant benefit to ensuring national security. A systematic comparison of the functional tasks of counterintelligence activities and pre-trial investigation as functionalities of the Security Service of Ukraine has been carried out and a fundamental difference has been identified, particularly their goals, tasks, and orientation. The organic affiliation of counterintelligence activities to the security and defense sector is proven, as a necessary function for protection from dangerous activity of a defined set of subjects, and pre-trial investigation, as a function of the law enforcement system. The emphasis is on the expediency of focusing the attention of the Security Service of Ukraine on counterintelligence measures to influence the enemy, in particular regarding its awareness and the infiltration of agents into its intelligence structures. It is shown that the combination of the above functions in the Security Service of Ukraine generates many challenges, in particular, it may be a prerequisite for abuses of official position, therefore it is recommended to deprive it of the function of investigating crimes and transfer the crimes under its investigation jurisdiction to other pre-trial investigation agencies. This is about the feasibility of a phased transfer of jurisdiction, first for criminal offenses not related to ensuring national security, and then the rest.

Keywords: counterintelligence, intelligence, criminal intelligence, pre-trial investigation, Security Service of Ukraine, national security.

Постановка проблеми. Від початку створення Служба безпеки України (далі - СБУ) здійснює ряд функцій, серед яких контррозвідувальна діяльність (далі - КРД), оперативно-розшукова діяльність (далі - ОРД) та досудове

розслідування злочинів (далі - ДР), що викликає стурбованість експертів, правозахисників, громадського середовища, партнерів України і суперечить рекомендаціям міжнародних організацій. Адже згідно переважаючої практики демократичних, зокрема європейських країн, відомства внутрішньої безпеки позбавлені правоохоронних функцій. У якості аргументів наводяться можливість концентрації впливу в країні діючою владою, що створює умови для порушення прав і свободи людини, здійснення політичних переслідувань опозиції, зловживань та корупції. Таким чином ототожнюючи функціональну модель СБУ з відомствами авторитарних країн.

У зв'язку з цим питання позбавлення СБУ функції розслідування злочинів широко обговорювалося і досліджувалося при спробах реформування СБУ, які набували чергової актуальності у 2008 [1], 2015 [2], 2019 роках. Крайня спроба реформувати СБУ завершилася восени 2021 року в Комітеті з національної безпеки, оборони і розвідки Верховної Ради України (далі – ВРУ) після формування висновку щодо 2695 правок до законопроекту № 3196-Д наданих після першого читання [3]. Зауважимо, що законопроект мав чимало недоліків, однак передбачав позбавлення СБУ функції розслідування злочинів до 2026 року. Однак затягування реформи СБУ веде не лише до впливу на ефективність КРД та внутрішньо-державних ризиків, але й перешкоджає проведенню комплексних змін у секторі безпеки і оборони, як необхідної умови набуття Україною членства в НАТО. Адже наші партнери неодноразово наголошували на потребі проведення реформи задля успішної інтеграції України до Організації Північноатлантичного договору, що є стратегічним курсом України згідно власної Конституції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання співвідношення та поєднання функцій контррозвідки і розслідування злочинів привертає увагу чималої кількості науковців та фахівців у сфері національної безпеки. Зокрема через дискусії щодо кращої моделі здійснення контррозвідки з чи без правоохоронних функцій, через що у євроатлантичній спільноті виділяють американську і британську моделі відповідно. Власне через більшу міру відкритості в питаннях діяльності спецслужб, підняте питання має достатнє висвітлення у західній літературі, зокрема у працях экс-керівниці Управління національної контррозвідки США Мішель Ван Клів, экс-голови Агентства розвідки і безпеки Словенії Ізтока Подбрегара, экс-співробітників ЦРУ Фредеріка Мангета, Вільяма Джонсона, ветерана і экс-керівника управління контррозвідки ЦРУ Пауля Редмонда.

Серед практиків та науковців в Україні цьому питанню також приділено увагу. Ідею позбавити СБУ функції ДР підтримували Горбулін В.П., Ситник Г.П., экс-заступник голови СБУ Ягун В.М. Доцільність продовження існуючої моделі виражали перший голова СБУ Марчук Є.К., экс-голова СБУ Смішко І.П. Важливими експертними доробками досвіду реформування, організації і нагляду за діяльністю спецслужб іноземних країн - Паливоди В.О., практичних аспектів КРД - роботи Горба В.В., публікації Михальчишина Ю.А.



Мета статті – виявити проблемні питання у співвідношенні контррозвідувальної діяльності і досудового розслідування як функцій СБУ та запропонувати шляхи їх вирішення

Виклад основного матеріалу. СБУ спеціально уповноважений і фактично головний орган державної влади у сфері КРД [4], що обумовлює пріоритетність цієї функції у діяльності відомства. Законом України «Про національну безпеку України» визначено, що СБУ здійснює: 1) протидію розвідувально-підривній діяльності проти України; 2) боротьбу з тероризмом; 3) контррозвідувальний захист державного суверенітету, конституційного ладу і територіальної цілісності, оборонного і науково-технічного потенціалу, кібербезпеки, інформаційної безпеки держави, об'єктів критичної інфраструктури; 4) охорону державної таємниці [5].

Водночас, СБУ здійснює ДР по 49 кримінально-караним діянням: проти основ національної безпеки - 11, контрабанди (культурних цінностей, наркотиків) - 2, тероризму - 8, охорони державної таємниці - 7, факультативно у сфері службової діяльності - 3; за незаконний обіг спеціальних технічних засобів - 1, проти порядку несення військової служби - 4, миру, безпеки людства та міжнародного правопорядку – 13 [6; 7]. Статистика за період з 2013 по 2020 роки беззаперечно свідчить про витрати значних ресурсів СБУ на проведення ДР - 26 622 справи. Натомість частка справ, які не мали відношення до сфери державної безпеки становила 54,7% (14 558 справ) [8].

Відзначимо, що у світі серед відомств внутрішньої безпеки чимало моделей їх функціональності, однак загальна закономірність полягає у тому, що чим демократичніша країна і вищі стандарти дотримання прав людини, тим у меншій мірі КРД здійснюється у поєднанні з правоохоронними функціями, чи повноваженнями. Наприклад здійснення КРД без правоохоронних повноважень здійснюється у Великій Британії (Секретна служба) [9], Німеччині (Федеральна служба захисту Конституції Німеччини) [10] та Італії (Служба внутрішньої інформації та безпеки) [11]. Поєднання з ДР має місце у США (Федеральне бюро розслідувань) [12], Франції (Головне управління внутрішньої безпеки) [13], Польщі (Агентство внутрішньої безпеки) [14]. Ширша функціональність відомств безпеки (КРД) представлена в авторитарних країнах, включаючи зокрема розвідку, захист зв'язку та інформації, кібербезпеку, охорону державного кордону, критичної інфраструктури, військові формування тощо.

Однак, у розрізі наведеного поділу моделей відомств внутрішньої безпеки, маємо враховувати, що відносячись до пострадянських країн, наші умови і шлях вирізняють процес трансформації власних спецслужб від західноєвропейських держав [15, С. 25].

Разом з цим, як зазначає Ф. Мангет «розвідка (контррозвідка - складова) та правоохоронні органи займають різні світи, але це паралельні світи, які мають спільні виміри. Відмінностей - безліч. Місії, культури, інструменти,

історії, повноваження, обмеження та ресурси, не кажучи вже про теорію та практику» [16, С. 189].

Зміст КРД і ДР обумовлюють доцільність виділити наступні категорії у контексті яких варто провести їх порівняння і співвідношення: мета; завдання; об'єкти захисту; сфери здійснення; спрямування (дії, суб'єкти); підстава початку; методи; вимоги (стандарты) до проведення; джерела інформації; міра конспірації; інше та їх взаємовідповідність для можливого переходу від КРД до ДР. Зауважимо, що обидві функції мають спільний знаменник в питанні проведення заходів, які обмежують права і свободи осіб, оскільки через схожість певної частини роботи, вони законодавчо визначені як ОРД. У зв'язку з цим питання відокремлення КРД від ОРД, попри свою актуальність [17], потребує окремої уваги, що виходить за межі предмету цього дослідження, спрямованого на співвідношення принципово відмінних за суттю функцій.

КРД і ДР як функції мають власні об'єкти у певних сферах. У випадку КРД - це державна і національна безпека, національні інтереси і цінності у політичній, економічній, військовій, науково-технічній, культурній, інформаційній тощо сферах. Натомість ДР - охоронювані законом права і свободи людини, права юридичних осіб і держави, суспільні відносини у суттєво ширшому колі сфер (життя і здоров'я людини, воля, честь, гідність особи, статева недоторканість, трудові відносини, право власності, господарська діяльність, безпека виробництва тощо) [7].

Формально об'єкт ДР ширший. Однак у динамічному розрізі ДР здійснюється загалом відносно фактів вчинених правопорушень, які, зокрема, завдали шкоди відповідним об'єктам, тобто достатньо локалізований період існування об'єктів. У випадку КРД мова йде про набагато довший часовий період та ширший розріз у контексті ймовірностей розвитку об'єктів, ситуацій та обставин їх перебігу. Звідси вбачається спеціальний характер КРД на ключових об'єктах державної та національної безпеки протягом їх існування, а не лише окремих проміжків часу. Тобто ДР охоплює сфери здійснення КРД, однак не охоплює усі події і обставини, які складають її предмет. Звідси, формально вбачається можливість вузького переходу від КРД до ДР.

Вихідною, цілеспрямовуючою категорією функції є мета. Метою КРД є попередження, своєчасне виявлення і запобігання зовнішнім та внутрішнім загрозам безпеці України, розвідувальним, терористичним та іншим протиправним посяганням спеціальних служб іноземних держав, а також організацій, окремих груп та осіб на національні інтереси України [4]. Метою ДР є розкриття злочинів, тобто збір необхідного та достатнього обсягу доказів щодо встановлення, чи спростування вини підозрюваних осіб [6]. Тобто спрямування КРД зосереджується на поточні і майбутні події, дії чи їх відвернення, на відміну від ДР, яке зосереджується на дослідженні і аналізі подій постфактум. Їх можна співвіднести як «розуміння загроз і затримання порушників закону» [18, С. 5], що вказує на принципову відмінність і



взаємовиключність мети функцій у загальному розумінні. Оскільки потреба у ДР виникатиме у випадку невдачі КРД, тобто не попередження загроз. Водночас випадки наявності підстав для затримання шпигунів і притягнення до відповідальності не завжди є корисним для загальної мети. У цьому контексті доцільно відзначити думку экс-офіцера ЦРУ В. Джонсона: «Судове покарання шпигуна може бути некорисною метою для вашого уряду» [19, С. 15].

Говорячи про нейтралізацію загроз національній безпеці, як елементу мети КРД, юристка, экс-чиновниця у сфері національної безпеки М. Ван Клів зазначає, що «Акцент на діяльності виходить за межі розвідувального співтовариства, включаючи правоохоронну сферу. Коли шпигуна заарештовують, або псевдо «дипломата», спійманого на кричущому злочині та висланого, або дискредитованого як працюючого на іншу сторону, елементи КРД які нейтралізували операцію іноземної розвідки, виконали свою роботу» [20, С. 63]. Достатньо цікава думка, яка передбачає можливість демонструвати результати роботи КРД, що, однак, розходиться з позицією багатьох професіоналів у США у сфері КРД і розвідки, які наводять серед «аргументів проти» зведення таким чином роботи контррозвідників до виявлення злочинців і збору доказів для притягнення їх до відповідальності.

Звідси можемо виділити суб'єктне спрямування функцій. У випадку КРД – обмежене коло спеціальних суб'єктів, які головним чином діють в інтересах спецслужб іноземних держав, що вказує на міжнародний характер протистояння в межах якого досягти цілей ДР далеко не завжди видається можливим. Як слушно відзначається КРД «спрямована проти розвідки, проти активної, ворожої розвідки, проти ворожих шпигунів» [19, С. 2]. ДР у свою чергу спрямовується на усіх причетних до вчинення злочину осіб, які відповідають ознакам суб'єкта злочину, кримінальна відповідальність за які визначена законом. Таким чином, реальна обмеженість можливості притягнення осіб до кримінальної відповідальності, зокрема у випадку належності співробітників іноземної розвідки до дипломатичного корпусу, чи виконання завдань дистанційно, або з високим рівнем професіоналізму і підготовки (вміння переховуватися, наявність підроблених документів, підтримки тощо), виключає чи зводить нанівець спробу їх кримінального переслідування. Натомість обумовлює потребу використання методів контррозвідки.

Водночас більша міра розуміння спрямованості функцій розкривається через їх завдання. У випадку КРД це: 1) добування, аналітична обробка та використання інформації, що містить ознаки або факти розвідувальної, терористичної та іншої діяльності спеціальних служб іноземних держав, а також організацій, окремих груп та осіб на шкоду державній безпеці України; 2) протидія розвідувальній, терористичній та іншій діяльності спеціальних служб іноземних держав, а також організацій, окремих груп та осіб на шкоду державній безпеці України; 3) розроблення і реалізація заходів щодо запобігання, усунення та нейтралізації загроз інтересам держави, суспільства

та правам громадян [4]. Завданнями ДР є захист особи, суспільства та держави від кримінальних правопорушень, охорона прав, свобод та законних інтересів учасників кримінального провадження, а також забезпечення швидкого, повного та неупередженого розслідування і судового розгляду [6].

Інакше кажучи, загальним завданням КРД є «володіння оперативною обстановкою на об'єктах оперативного забезпечення і здатності здійснювати вплив на її розвиток, що, згідно з внутрішніми інструкціями, є визначальним критерієм ефективності роботи оперативного співробітника, підрозділу СБУ» [21, С. 198], задля недопущення шкоди державній безпеці та інтересам. У випадку ДР - це збір доказів для можливості притягнення особи до відповідальності та захисту учасників процесу. Формальний тип складів злочину проти основ національної безпеки України, теоретично дозволяє попереджати загрози і продовжити ДР у випадку лінійного розвитку ситуації за участі обмеженого кола учасників. У іншому разі, наприклад дій публічного характеру, або відсутності можливості адекватного контролю розвитку ситуації, доцільність ДР низька, зводячи потребу реагування на ранішні стадії з використанням контррозвідувального інструментарію. Також слід зважувати на можливість і потребу активних заходів проти противника, перевербування агентів, шпигунів, дезінформацію противника чи завдання шкоди його функціонуванню, що неможливо здійснити у межах ДР.

Говорячи про виконання одним відомством обох функцій доцільно відзначити, що «якщо ваша організація створена в першу чергу для правоохоронної діяльності, її процедури впливатимуть, а іноді й домінуватимуть у вашій роботі, навіть якщо ви думаєте про свою довгострокову мету маніпулювання ворожою розвідкою. ... На вас чинитиметься тиск, щоб зібрати докази та збирати лише ту інформацію, яка буде підтверджувати, вести до чи становити докази, такі, які можна підтвердити присягою чітко ідентифікованим свідком або які можна покласти на стіл клерка, як пістолет чи ніж» [19, С. 15]. Наведені аргументи відповідають і українським реаліям, впливаючи на ефективність здійснення КРД.

Наступний аспект співвідношення функцій є підстава їх початку. У випадку ДР – це наявність факту підготовки чи вчинення кримінального правопорушення. Натомість ситуація з КРД варіативніша, оскільки підставами початку слугують як наявність інформації про певні факти (розвідувальна, терористична діяльність, посягання на національні об'єкти, чи виявлення загрозової роботи радіоелектронних та інших пристроїв) так і виконання перманентним завдань з контррозвідувального забезпечення (ліній та об'єктів роботи) і захисту органів державної влади, охорони державної таємниці тощо. Власне, цей аспект обох функцій яскраво підкреслює їх відмінність і важливість. Адже категорія об'єктів національної, державної безпеки, маючи значну вагу, потребує постійної уваги, що дозволяє реагувати на випередження негативних дій і наслідків. Інша сторона медалі - це витрата значних ресурсів



на реалізацію КРД, що змушує чітко визначати коло її об'єктів. Спрощуючи - КРД починається до факту вчинення злочину, ДР – після [18, С. 5]. Знову, на перший погляд, перехід від одного до іншого видається логічним, однак як зазначено вище, це свідчитиме загалом про недосягнення КРД своєї цілі, або відмову від проведення активних контррозвідувальних заходів і втрати можливості завдати відчутної шкоди противнику.

Таким чином, співвідношення початку здійснення КРД і ДР, підводить до важливого питання: чи може ДР бути достатньо органічним і ефективним продовженням проведеної контррозвідниками роботи в цілях національної безпеки та інтересів? Адже у випадку негативної відповіді, зважаючи на значення національної безпеки та інтересів країни загалом, доцільність проведення ДР буде низькою. Інакшим є випадок відпрацювання можливостей джерела, агента, шпигуна, тобто припинення доцільності їх використання в оперативній грі, але за умови якщо раніше не було досягнуто угоди про співпрацю.

Складовою цього аспекту також є підстава завершення процесу. У випадку ДР – це пред'явлення обвинувачення, закриття досудового розслідування тощо з огляду на обсяг зібраних доказів. Натомість КРД, окрім здійснення перманентного КРЗ по лініям і об'єктам роботи [22], вимагає посилення уваги у разі виявлення розвідувальної чи іншої діяльності на шкоду державній (національній) безпеці, оскільки зусилля противника (іноземної розвідки) зазвичай не обмежуються одним випадком збору інформації чи здійснення підривної діяльності, звідси потреба здійснення нового циклу з пошуку, перевірки інформації і вжиття необхідних заходів. Разом з цим, «багато спеціалістів із контррозвідки вважають, що ніколи не слід притягувати до відповідальності ворожих іноземних агентів, оскільки це призведе лише до їх заміни іншими невідомими агентами, діяльність яких не приверне увагу контррозвідувальної спільноти США» [16, С. 195].

Методами здійснення КРД і ДР є сукупність гласних і негласних. Однак пріоритетність відмінна: негласні для КРД, через вимоги конспіративності, гласні для ДР, через потребу дотримання прав і гарантій учасників кримінального провадження. Зауважимо, що ДР, більшу частину якого виконують слідчі, передбачає повідомлення особам про підозру, їх затримання, обрання (ініціювання) їм запобіжного заходу, вилучення і арешт майна, проведення судових засідань тощо, що веде до публічного розголошення. Як зауважує екс-голова Агентства розвідки і безпеки Словенії І. Подбрегар: «Розвідувальна діяльність (включно КРД) вимагає секретності, швидкості та свободи для успіху. Для успіху правоохоронна діяльність вимагає відкритості, копіткої та часто повільної старанності та суворого дотримання складних юридичних правил ведення справ» [23].

Водночас, як відзначає Васеміллер «Деякі виконавчі повноваження дуже корисні для служби контррозвідки. Серед них право брати свідчення під

присягою, вимагати від громадян дати показання, які не є самообвинувальними, і викликати свідків. Однак отримання та використання таких повноважень може викликати громадське обурення, а ціна може бути занадто високою» [24, С. 4-5]. Наведена позиція заслуговує на увагу, через потребу ефективної протидії і адаптації до нових викликів і загроз. Однак такі повноваження мають дійсно підвищувати ефективність і розширювати інструментарій КРД, узгоджуючись з метою і вимогами її проведення. Одним з таких прикладів є контррозвідувальне опитування, яке вже наявне серед повноважень СБУ.

У свою чергу ПАРЄ рекомендувала, що єдиним завданням служб внутрішньої безпеки має бути захист національної безпеки. Служби внутрішньої безпеки не повинні бути уповноважені виконувати правоохоронні завдання, такі як кримінальні розслідування, арешти чи затримання. Через високий ризик зловживання цими повноваженнями та щоб уникнути дублювання традиційної поліцейської діяльності, такі повноваження мають бути виключними для інших правоохоронних органів [25].

Засади здійснення КРД є законність, повага і дотримання прав і свобод людини і громадянина, безперервність, конспірація, адекватність заходів тощо [4]. У практичній діяльності КДР виділяють наступні принципи: недовіра, обережність, невизначеність, готовність, проникливість, послідовність, цікавість і контроль [23, С. 38-40]. У випадку ДР визначено більше коло засад: верховенство права, законність, повага до людської гідності, забезпечення права на свободу та особисту недоторканість, таємниця спілкування, презумпція невинуватості, забезпечення права на захист, доступ до правосуддя, змагальність сторін, публічність, диспозитивність, безпосередність дослідження доказів у суді тощо [6]. Інакше кажучи КРД на відміну ДР є здебільшого одностороннім процесом відносно об'єкту оперативної зацікавленості, якому не повинно бути відомо про проведення щодо нього КРД, оскільки це підривало б саму ідею здійснення КРД. Натомість ДР, вбачаючи можливість притягнення особи до кримінальної відповідальності та обмеження прав учасників розслідування, передбачає повідомлення осіб про вжиті до неї заходи (якщо не одразу, то після їх завершення) та надання можливості оскарження дій слідчих і прокурора у суді.

Джерелами інформації у КРД для прийняття рішень чи підготовки аналітичного продукту може бути будь-яка, навіть часткова фактична інформація, отримана у будь-який не заборонений спосіб, що стосується намірів, обстановки, підготовки, дій, заходів противника, які складають інтерес відомства безпеки. У випадку ДР джерелами є докази, які повинні відповідати вимогам допустимості і достатності, тобто здобутими у спосіб визначений законодавством з дотримання прав учасників і доводити факти поза розумним сумнівом, щоб бути взятими до уваги судом. З точки зору закритості інформації: для КРД – потребують збереження їх у таємниці для



подальшої співпраці і приховування від противника; ДР – відкрита для суду і учасників процесу (свідки) на підставі обов’язкового рішення слідчого чи прокурора (відкриття матеріалів стороні захисту), оскільки мають слугувати доказовою базою сторони обвинувачення [18, С. 5]. Відтак використання джерел КРД в цілях ДР вестиме до їх розголошення і, з високою ймовірністю, втрати їх користі і завдання шкоди подальшій роботі контррозвідників щодо противника.

У пошуку балансу між потребами розвідувальної діяльності (КРД) і ДР деякі країни запровадили заходи під час випробувального етапу захисту особи свідка чи агента розвідки, дозволивши суду та захисникам проведення допитів за ширмою для забезпечення анонімності. Однак використання такого підходу при збереженні конфіденційності і задоволенні потреб сторони захисту і суду щодо дослідження доказів з огляду на технічні і юридичні вимоги видається складним завданням. Особливо враховуючи основні стандарти ЄСПЛ та критеріям справедливого судового розгляду, адже кожне правове рішення має гарантувати, що (а) спеціальні заходи використовувалися лише як крайній засіб; (b) сторона захисту мала можливість вивчити докази та допитати свідків; та (c) судді першої інстанції мали змогу вивчити докази для забезпечення справедливого судового розгляду [26, С. 27-28].

Фахівці відзначають, що розслідування справ за підозрою у шпигунстві з подальшим арештом, яке може закінчитися кримінальним провадженням і судом є методом викриття секретних агентів. Цей тип викриття є ефективним з точки зору верховенства права та системи правосуддя; але з точки зору служби контррозвідки це абсолютна трата ресурсів, оскільки агент публічно розкритий і, отже, не може бути використаний для отримання інформації про іноземну службу [23, С. 118].

Ветеран контррозвідки П. Редмонд відносить питання перетину КРД і ДР, як один з викликів КРД, зазначаючи зокрема, що «американські контррозвідники стикаються з проблемою стимулювання дискусії на рівні Ради національної безпеки, щоб визначити, чи може бути надано питанням національної безпеки таку ж важливість, як міркуванням прокуратури в таких випадках» [27, С. 554], тобто перетину функцій, що вказує на усвідомлення відповідної проблеми і серед практиків.

Таким чином, відмінність між КРД і ДР вбачається у кожному з наведених ключових аспектів, що звужує можливість переходу від КРД до ДР без спричинення втрат і досягнення вагоміших цілей контррозвідки. Адже юрисдикція органів досудового розслідування обмежується територією власної країни, тоді як контррозвідка, попри формально-аналогічну юрисдикцію, має вживати заходів для впливу на противника та загрози, які зазвичай виходять далеко за межі країни і є недосяжними для органів досудового розслідування.

Співвідношення наведених функцій також доцільно провести у розрізі приналежності в системі влади. Загальноприйнятою моделлю конституційної

організації влади демократичних країн є поділ на законодавчу, виконавчу і судову, що також визначено у Конституції України. КРД і ДР мають очевидну належність до виконавчої влади. Відомства виконавчої влади зазвичай підпорядковуються профільним міністерствам, координація діяльності яких здійснюється урядом. У випадку провідних європейських країн (Велика Британія [9], Франція [28], Німеччина [10]) головні відомства КРД підпорядковуються міністерству внутрішніх справ, чи безпосередньо прем'єр міністру (Італія [11], Польща [14]).

Україна у свою чергу має модель з підпорядкуванням відомств зі спеціальними функціями (контррозвідувальна, розвідувальна) Президенту України [5; 29]. Оскільки Президент України є гарантом державного суверенітету і територіальної цілісності України – категорій, загрозу яким можуть нести суб'єкти значного потенціалу, тобто міжнародні актори, ефективна протидія яким виходить за межі національної юстиції. Тому, Президент України, зокрема, очолює РНБО України, затверджує стратегії національної, воєнної, державної тощо безпеки, ініціює призначення і звільнення голови СБУ та здійснює загальне керівництво органами розвідувального співтовариства.

У порівнянні з більшістю європейських країн така модель контрастує. Хоча «єдиних, запроваджених у практику стандартів організації, діяльності та контролю за спеціальними службами європейських країн поки що не існує» [30, С. 71]. Однак українська модель відповідає конституційному і фактичному статусу Президента України, взаємній потребі прямої взаємодії з розвідувальним співтовариством з огляду на безпекові умови та потребу персоналізації відповідальності на найвищому рівні за здійснення політики реалізації національних інтересів України. Своєю чергою це підкреслює приналежність КРД до президентської, безпекової вертикалі в Україні, а ДР до виконавчої, яку очолює Кабінет Міністрів України (далі - КМУ) на який Конституцією України покладено здійснення заходів забезпечення боротьби зі злочинністю [29] і пряме чи опосередковане підпорядкування йому органів досудового розслідування. Відтак наявність функції ДР у СБУ, яке відповідає за КРД у політичній сфері дозволяє ототожнювати його з політичною поліцією авторитарних режимів, що створює значний дисбаланс у розподілі влади і ризики її концентрації. Тому вбачається потреба передачі повноважень ДР щодо підслідних СБУ злочинів за належністю до відомств з поміж органів виконавчої влади, підпорядкованих КМУ.

Важливою складовою співвідношення функцій є контроль і нагляд. У секторі безпеки і оборони законодавством визначено цивільний демократичний контроль, який складає: 1) дотримання вимог Конституції і законів України, прав і свобод людини і громадянина; 2) зміст і стан реалізації програмних документів; 3) стан правопорядку і готовність до виконання завдань; 4) ефективність використання ресурсів, зокрема бюджетних коштів [5].



Відповідно до Кодексу поведінки стосовно військово-політичних аспектів безпеки від 03.12.1994 прийнятого ОБСЄ, держави-учасниці розглядають демократичний політичний контроль над військовими і воєнізованими силами, силами внутрішньої безпеки, а також розвідувальними службами і поліцією, як невід'ємну складову стабільності і безпеки. Кожна держава-учасниця буде постійно забезпечувати й підтримувати ефективне керівництво і контроль над своїми військовими і воєнізованими силами та силами безпеки з боку конституційних органів влади, які мають демократичну легітимність. Кожна держава-учасниця створюватиме важелі, що дозволяють забезпечити виконання такими органами покладених на них конституційних і правових обов'язків [31].

Профільним законодавством визначено, що СБУ підлягає контролю з боку Президента України, ВРУ (профільного комітету) і прокуратури. Нинішня система контролю потребує змін відповідно до наведених вимог національного законодавства, міжнародних рекомендацій і практики з огляду на достатньо широкі повноваження Президента України і обмежену форму парламентського контролю. Як зазначає В. Паливода: «Парламентський контроль має охоплювати більшість аспектів діяльності спецслужб» [32]. Адже, як визначено рекомендаціями ПАРЄ, кожен парламент повинен мати відповідним чином функціонуючий спеціалізований комітет. Мінімальною передумовою є нагляд за «повноваженнями» та бюджетами розвідувальних служб [33]. Водночас з огляду на існуючий контроль, проведений аналіз і потрібні зміни, проявляється відмінність суб'єктного складу, змісту і аспектів контролю у порівнянні з контролем ДР, що також відзначається фахівцями у сфері демократичного цивільного контролю над сектором безпеки і оборони: «Особливість контролю за діяльністю спецслужб полягає у створенні спеціальних контролюючих органів і детальній законодавчій регламентації їх роботи» [30, С. 63]. Адже контроль за правоохоронними органами здійснюється іншим профільним комітетом ВРУ і КМУ, не рахуючи прокурорського нагляду щодо дотримання законності в оперативній роботі. Предмет контролю діяльності органів досудового розслідування, окрім дотримання прав і свобод осіб, має статистичне вираження, яке слугує базою для оцінки ефективності відомств, що безумовно має зворотній вплив. Аналогічним чином відбувається частина оцінки діяльності СБУ через здійснення ДР.

Враховуючи наведене, відмінність контролю за КРД і ДР з огляду на розбіжність їх суті і можливості вимірювання їх ефективності, обумовлює доцільність їх роз'єднання і спрямування за належністю. Інакше кажучи мала кількість кримінальних справ на фоні великої кількості КРС, без достатнього розуміння відмінностей призначення функцій, підводитиме осіб які здійснюють контроль до негативної оцінки по реалізації матеріалів КРД, що матиме вплив на пріоритети роботи контррозвідників. Тому, як слушно

рекомендує ПАРЄ з огляду на їхні різні сфери діяльності та повноваження, важливо, щоб законодавство розрізняло служби безпеки та розвідки, з одного боку, та правоохоронні органи, з іншого [33]. У свою чергу, як зазначає Г.П. Ситник: «Гальмування на шляху реформування СБУ (трансформації її організаційно-функціональної структури) породжує додаткові виклики для національної безпеки України, а відтак потребує невідкладного втручання Президента України; як гаранта реалізації стратегічного курсу держави на набуття членства України в НАТО» [34, С. 662].

Водночас, як відзначається фахівцями у сфері безпеки і оборони: «Спецслужби країн-членів ЄС і НАТО протягом останніх десятиліть переважно діяли в умовах мирного часу. Відповідним чином були визначені й загальні засади організації та діяльності спецслужб в документах Ради Європи, значна частина яких в сучасних умовах кризи системи міжнародної безпеки та «гібридної війни» потребує перегляду і подальшого розвитку» [30, С. 91]. У зв'язку з цим, при реформуванні СБУ, перш за все потрібно орієнтуватися за можливості на безпекову обстановку у довготривалій перспективі, власні національні інтереси і консолідовані методи їх досягнення, але для з'ясування кращої моделі поєднання чи не поєднання в складі СБУ функцій КРД і ДР, необхідно враховувати характер мотивації опору серед співробітників і діючої влади у цьому питанні, який має суб'єктивне забарвлення.

Висновки.

Проведене порівняння КРД і ДР вказує на принципову відмінність їх мети, завдань, спрямованості, підстав початку і завершення, частини методів, засад і роботи з джерелами, засвідчуючи органічну приналежність КРД до сектору безпеки і оборони, як належної і необхідної функції для самозахисту держави від небезпечної активності визначеного кола суб'єктів, і ДР, як правоохоронної функції з притягнення винних осіб до відповідальності.

Співвідношення КРД і ДР як переходу від однієї функції до іншої щодо суб'єктів вчинення кримінально-караних дій з огляду на їх суттєві відмінності вказують на меншу доцільність проведення ДР після проведеної КРД. Натомість більшу користь для держави у разі здійснення КР заходів впливу на противника щодо його поінформованості, спрямування роботи, впровадження своїх агентів у розвідувальні структури противника і завдання шкоди його функціонуванню.

Здійснення СБУ обох функцій, враховуючи широку підслідність, наведену вище статистику і ризики які несе таке поєднання функцій одним відомством: а) порушує баланс влади, б) слугує президенту ресурсом здійснення політичних переслідувань опозиції, в) слугує умовою службових зловживань, г) підважує ефективність і повноту КРД для досягнення її цілей.

У зв'язку з цим рекомендується позбавлення СБУ функції розслідування злочинів і передача підслідних СБУ злочинів до іншого/-их органів досудового розслідування. Враховуючи широку підслідність СБУ (49 кримінальних



правопорушень), частина з яких прямо не стосується національної безпеки, вбачається доцільність поетапної передачі від непов'язаних зі сферою національної безпеки до злочинів проти основ національної безпеки, тероризму, охорони державної таємниці.

Перспективи подальших досліджень полягають у можливості збагачення інструментарію контррозвідувальної діяльності, відокремлення її від оперативно-розшукової діяльності і взаємодії між класичним контррозвідувальними відомством і органом розслідування злочинів в Україні.

Література:

1. Указ Президента України від 20.03.2008 № 249/2008 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 15 лютого 2008 року «Про Концепцію реформування Служби безпеки України». Офіційний вісник Президента України від 05.04.2008 - 2008 р., № 8, стор. 33, стаття 409. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/249/2008#Text> (дата звернення: 22.03.2025).

2. Указ Президента України від 26.05.2015 № 287 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 6 травня 2015 року «Про Стратегію національної безпеки України». Офіційний вісник Президента України від 03.06.2015 — 2015 р., № 13, стор. 50, стаття 874. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/2872015-19070> (дата звернення: 22.03.2025).

3. Проект Закону про внесення змін до Закону України "Про Службу безпеки України" щодо удосконалення організаційно-правових засад діяльності Служби безпеки України від 26.10.2020 № 3196-д. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/4441> (дата звернення: 22.03.2025).

4. Закон України «Про контррозвідувальну діяльність» : прийнятий 26 грудня 2002 р. 374-IV// Відомості Верховної Ради України (ВВР). - – Офіц. вид. – К. : Парлам. вид-во, 2003, № 12, ст.89 / URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/374-15#n29> (дата звернення: 19.03.2025).

5. Закон України «Про національну безпеку України» : прийнятий 21 червня 2018 р. 2469-VIII // Відомості Верховної Ради України (ВВР). - – Офіц. вид. – К. : Парлам. вид-во, 2018, № 31, ст.241). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> (дата звернення: 18.03.2025).

6. Кримінальний процесуальний кодекс України : прийнятий 13 квітня 2012 р. 4651-VI // Відомості Верховної Ради України (ВВР). - Офіц. вид. – К. : Парлам. вид-во, 2013, № 9-10, № 11-12, № 13, ст.88). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4651-17#Text> (дата звернення: 24.03.2025).

7. Кримінальний кодекс України : прийнятий 05 квітня 2001 р. № 2341-III // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – Офіц. вид. – К. : Парлам. вид-во, 2001, № 25-26, ст.131). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text> (дата звернення: 24.03.2025).

8. Сайт громадської організації «Осяжний Обрій» / «Функція розслідування злочинів і СБУ». [Електронний ресурс]. URL: <https://overallhorizon.org/?p=273> (дата звернення: 20.03.2025).

9. Security Service Act 1989. URL: <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/1989/5/section/1> (дата звернення: 24.03.2025).

10. Gesetz über die Zusammenarbeit des Bundes und der Länder in Angelegenheiten des Verfassungsschutzes und über das Bundesamt für Verfassungsschutz (Bundesverfassungsschutzgesetz - BVerfSchG) / Zuletzt geändert durch Art. 1 G v. 25.10.2024 I Nr. 332. URL: <https://www.gesetze-im-internet.de/bverfschg/BJNR029700990.html> (дата звернення: 24.03.2025).

11. LEGGE 3 agosto 2007, n. 124 Sistema di informazione per la sicurezza della Repubblica e nuova disciplina del segreto. (Ultimo aggiornamento all'atto pubblicato il 02/07/2024). URL: <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:2007-08-03;124> (дата звернення: 24.03.2025).

12. 28, Section 533 of the United States Code. URL: <https://www.govinfo.gov/content/pkg/USCODE-2000-title28/pdf/USCODE-2000-title28-partII-chap33-sec533.pdf> (дата звернення: 24.03.2025).

13. Les services judiciaires anti-terroristes. la Direction Générale de la Sécurité Intérieure: website. URL: <https://www.dgsi.interieur.gouv.fr/decouvrir-dgsi/nos-missions/police-judiciaire-specialisee/services-judiciaires-anti-terroristes> (дата звернення: 24.03.2025).

14. Ustawa o Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego oraz Agencji Wywiadu Dz. U. 2002 Nr 74 poz. 676. URL: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20020740676/U/D20020676Lj.pdf> (дата звернення: 24.03.2025).

15. Паливода В. О. Трансформація спеціальних служб постсоціалістичних країн Європи: аналіт. доп. К.: НІСД, 2021. 32 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2021-12/blok_palivoda.pdf.

16. Frederic F. Manget. Intelligence and Law Enforcement, *The Oxford handbook of national security intelligence*, edited by Loch K. Johnson. Oxford University Press, Inc., 2010, p. 189-211.

17. Горб В.В. Питання законодавчого врегулювання контррозвідальної та оперативно-розшукової діяльності. Одеський державний університет внутрішніх справ, 2023. С. 19-21.

18. DCAF. Intelligence Services: Roles and responsibilities in good security sector governance. *SSR Backgrounder Series*. Geneva: DCAF, 2017. 8 p. URL: https://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/DCAF_BG_12_IntelligenceServices_EN_Jul2022.pdf.

19. William R. Johnson. Thwarting Enemies at Home and Abroad: How to Be a Counterintelligence Officer. Georgetown University Press, 2009. 222 p.

20. Van Cleave Michelle K. What is Counterintelligence? A Guide to Thinking and Teaching about CI. *The Intelligence Journal of U.S. Intelligence Studies*, Volume 20, Number 2, 2013. P. 57-65. URL: https://www.afio.com/publications/VAN%20CLEAVE%20Pages%20from%20INTEL_FALLWINTER2013_Vol20_No2.pdf.

21. Горб В.В. Нова воєнна контррозвідка – реформи на зміну реорганізаціям. Південноукраїнський правничий часопис, 2, 2023. С. 195-201. URL: <https://www.sulj.oduvs.od.ua/archive/2023/2/31.pdf>.

22. Михальчишин Ю.А. Принципи організації роботи контррозвідки та поняття оперативної обстановки. Азов від 30.01.2019: веб-сайт. URL: <https://azov.org.ua/blog/pryntsyru-orhanizatsii-roboty-kontrrozvidky/> (дата звернення: 20.03.2025).

23. Iztok Podbregar & Teodora Ivanuša. The Anatomy of Counterintelligence: European Perspective. Bentham eBooks imprint, 2016. 153 p.

24. Wasemiller A. C. The Anatomy of Counterintelligence. The essentials of organizing a counterintelligence service. CIA : website, 1994. URL: <https://www.cia.gov/resources/csi/static/The-Anatomy-of-Counterintel.pdf>.

25. Рекомендація Парламентської Асамблеї Ради Європи «Контроль над службами внутрішньої безпеки у державах-членах Ради Європи» від 1999 № 1402. URL: <https://assembly.coe.int/nw/xml/XRef/Xref-XML2HTML-en.asp?fileid=16689&lang=en> (дата звернення: 24.03.2025).

26. DCAF. The Admissibility of (Counter-) Intelligence Information as Evidence in Court. (Geneva: DCAF), 2021. 30 p. URL: https://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/Admissibility_of_%28Counter-%29IntelligenceInformation_as_Evidence.pdf

27. Paul J. Redmond. The Challenges of Counterintelligence. *The Oxford handbook of national security intelligence*, edited by Loch K. Johnson. Oxford University Press, Inc., 2010. P. 537-554



28. La direction générale de la Sécurité intérieure. Le ministère : website. URL: <https://www.interieur.gouv.fr/ministere/direction-generale-de-securite-interieure> (дата звернення: 24.03.2025).

29. Конституція України : прийнята 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР? (ВВР), 1996, № 30, ст. 141). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 19.03.2025).

30. Демократичний цивільний контроль над сектором безпеки і оборони: теорія і практика : навчальний посібник / В. А. Ященко, В. Г. Пилипчук, П. П. Богущкий та інші; за заг. ред. В. Г. Пилипчука; Науково-дослідний інститут інформатики і права НАПрН України. – Київ; Одеса : Фенікс, 2020. – 224 с.

31. Кодекс поведінки стосовно військово-політичних аспектів безпеки : прийнятий 03.12.1994 р., ОБСЄ. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_116#Text (дата звернення: 20.03.2025).

32. Паливода В. Парламентський контроль за діяльністю спеціальних служб: іноземний та національний досвід, висновки для України: аналіт.доп.К.: НІСД. 2019. 28 с. URL: <https://niss.gov.ua/news/statti/parlamentskiy-kontrol-za-diyalnistyu-specialnikh-sluzhb-inozemniy-ta-nacionalniy-dosvid>.

33. Рекомендація Парламентської Асамблеї Ради Європи “Демократичний контроль за діяльністю сектора безпеки країн-членів Ради Європи” від 2005 № 1713. URL: <https://assembly.coe.int/nw/xml/XRef/Xref-XML2HTML-en.asp?fileid=17360&lang=en> (дата звернення: 20.03.2025).

34. Повноваження президента України в реформуванні Служби безпеки України як умови набуття її членства в НАТО / Ситник Г.П., Клименко Н.Г., Запорожець Т.В., Таран Є.І. Успіхи і досягнення у науці, № 1 (11), 2025. С. 649-667.

References:

1. Ukaz Prezidenta Ukrainy vid 20.03.2008 № 249/2008 “Pro rishennya Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 15 lyutogo 2008 roku “Pro Contseptsiiu reformuvannya Sluzhby bezpeky Ukrainy” [Decree of the President of Ukraine dated 20.03.2003 No. 249/2008 “On the Decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated February 15, 2008 “On the Concept of Reforming the Security Service of Ukraine” from March 20 2008 № 249/2008]. (2008, April 20). Official Visnyk of the President of Ukraine, 8, p. 33, art. 409. [in Ukrainian].

2. Ukaz Prezidenta Ukrainy vid 26.05.2015 № 287 “Pro rishennya Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 6 travnya 2015 roku “Pro Strategiiu nationalnoi bezpeky Ukrainy” [Decree of the President of Ukraine “On the Decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated May 6, 2015 “On the National Security Strategy of Ukraine” from May 26 2015 № 287]. (2015 June 3). Official Visnyk of the President of Ukraine, 13, p. 50, art. 874 [in Ukrainian].

3. Proect Zakonu pro vnesennya zmin do Zakonu Ukrainy “Pro Sluzhbu bezpeky Ukrainy” shchodo udoskonalennya organizatiyno-pravovyh zasad diyalnosti Sluzhby bezpeky Ukrainy vid 26.10.2020 № 3196-d. Retrieved from <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/4441> [in Ukrainian].

4. Zakon Ukrainy “Pro kontrozviduvalnu diyalnist” pryinyaty 21 chervnya 2018 [Law of Ukraine “On Counterintelligence Activities” from December 26 2002 № 374-IV]. (2023 March 21). Vidomosti Verkhovnoi Rady of Ukraine, 12, p.89 [in Ukrainian].

5. Zakon Ukrainy “Pro natsionalnu bezpeku Ukrainy” pryinyaty 21 chervnya 2018 № 2469-VIII [Law of Ukraine “On National Security of Ukraine” from June 21 2018 №2469-VIII]. (2018, June 21). Vidomosti Verkhovnoi Rady of Ukraine, 31, p.241 [in Ukrainian].

6. Kryminalnyi protsesualnyi kodeks Ukrainy pryinyaty April 13 2012 № 2469-VIII, [Criminal Procedure Code of Ukraine from April 13 2012 № 4651-VI] (2013 March 8). Vidomosti Verkhovnoi Rady of Ukraine, 9-10, 11-12, 13, p.88 [in Ukrainian].

7. Kryminalnyi kodeks Ukrainy” pryinyaty April 5 2001 № 2341-III, [Criminal Code of Ukraine from April 5 2001 № 2341-III]. (2001 June 29). Vidomosti Verkhovnoi Rady of Ukraine, № 25-26, str.131 [in Ukrainian].

8. Sait gromadskoi organizatsii Osyazhnyi Obrii “Funktsiya rozsliduvannya zlochyniv i SBU” [Site of NGO “Overall Horizon” / “Crime Investigation Function and the Security Service of Ukraine”]. <https://overallhorizon.org>. Retrieved from [http:// https://overallhorizon.org/?p=273](http://https://overallhorizon.org/?p=273) [in Ukrainian].

9. Security Service Act 1989. (n.d.) <https://www.legislation.gov.uk>. Retrieved from <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/1989/5/section/1>.

10. Act on Cooperation between the Federation and the States in Matters of Constitutional Protection and on the Federal Office for the Protection of the Constitution (Federal Constitutional Protection Act - BVerfSchG) / Last amended by Article 1 of the Act of 25 October 2024 I No. 332. (n.d.). <https://www.gesetze-im-internet.de>. Retrieved from <https://www.gesetze-im-internet.de/bverfschg/BJNR029700990.html> [in German].

11. LAW 3 August 2007, n. 124 Information system for the security of the Republic and new rules on secrecy. (Last update to the act published on 02/07/2024). (n.d.). <https://www.normattiva.it>. Retrieved from <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:2007-08-03;124> [in Italian].

12. 28, Section 533 of the United States Code. (n.d.) <https://www.govinfo.gov>. Retrieved from <https://www.govinfo.gov/content/pkg/USCODE-2000-title28/pdf/USCODE-2000-title28-partII-chap33-sec533.pdf>.

13. Anti-terrorist judicial services. General Directorate of Internal Security: website. (n.d.). <https://www.dgsi.interieur.gouv.fr>. Retrieved from <https://www.dgsi.interieur.gouv.fr/decouvrir-dgsi/nos-missions/police-judiciaire-specialisee/services-judiciaires-anti-terroristes> [in Franch].

14. Act on the Internal Security Agency and the Intelligence Agency, Journal of Laws 2002 No. 74 item 676. (n.d.). <https://isap.sejm.gov.pl>. Retrieved from <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20020740676/U/D20020676Lj.pdf> [in Polish].

15. Palyvoda V.O. (2021) Transformacia specialnyh sluzhb postsialistychnyh krain Evropy [Transformation of special services of post-socialist countries of Europe: analytical supplement]. Kyiv: NISD. Retrieved from https://niss.gov.ua/sites/default/files/2021-12/blok_palivoda.pdf [in Ukrainian].

16. Frederic F. (2010) Manget. Intelligence and Law Enforcement, *The Oxford handbook of national security intelligence*, edited by Loch K. Johnson. Oxford University Press, Inc., 189-211.

17. Gorb V.V. (2023a) Pytannya zakonodavchogo vregulyuvannya contrpozvidualnoi ta operativno-rozshukovoi diyalnosti [Issues of legislative regulation of counterintelligence and operational-search activities]. Odessa State University of Internal Affairs, 19-21 [in Ukrainian].

18. DCAF. *Intelligence Services: Roles and responsibilities in good security sector governance. SSR Backgrounder Series*. Geneva: DCAF, 2017. Retrieved from https://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/DCAF_BG_12_IntelligenceServices_EN_Jul2022.pdf.

19. William R. Johnson (2009) *Thwarting Enemies at Home and Abroad: How to Be a Counterintelligence Officer*. Georgetown University Press.

20. Van Cleave Michelle K. (2013) What is Counterintelligence? A Guide to Thinking and Teaching about CI. *The Intelligence Journal of U.S. Intelligence Studies*, 20 (2), 57-65. Retrieved from https://www.afio.com/publications/VAN%20CLEAVE%20Pages%20from%20INTEL_FALLWINTER_2013_Vol20_No2.pdf.

21. Gorb V.V. (2023b) Nova voenna contrrozvidka – peformy na zminu reorganizatsiam [New Military Counterintelligence – Reforms to Replace Reorganizations]. South Ukrainian Legal Journal, 2, 195-201. Retrieved from <https://www.sulj.oduvs.od.ua/archive/2023/2/31.pdf> [in Ukrainian].

22. Myhalchishyn Y.A. (2019) Pryntsypy organizatsii roboty contrrozvidky ta ponyattya operativnoi obstanovky [Principles of Counterintelligence Organization and the Concept of the Operational Situation]. <https://azov.org.ua>. Retrieved from <https://azov.org.ua/blog/pryntsypy-orhanizatsii-roboty-kontrrozvidky/> [in Ukrainian].



23. Iztok Podbregar & Teodora Ivanuša (2016) *The Anatomy of Counterintelligence: European Perspective*. Bentham eBooks imprint.
24. Wasemiller A. C. (1994) *The Anatomy of Counterintelligence. The essentials of organizing a counterintelligence service*. Retrieved from <https://www.cia.gov/resources/csi/static/The-Anatomy-of-Counterintel.pdf>.
25. Recommendation Parliamentary Assembly 1402 (1999) *Control of internal security services in council of Europe member states*. Retrieved from <https://assembly.coe.int/nw/xml/XRef/Xref-XML2HTML-en.asp?fileid=16689&lang=en>.
26. DCAF. *The Admissibility of (Counter-) Intelligence Information as Evidence in Court*. (Geneva: DCAF), 2021. Retrieved from https://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/Admissibility_of_%28Counter-%29IntelligenceInformation_as_Evidence.pdf.
27. Paul J. Redmond (2010) *The Challenges of Counterintelligence*. *The Oxford handbook of national security intelligence*, edited by Loch K. Johnson. Oxford University Press, Inc., 537-554.
28. Site the Ministry (internal affairs) "The general direction of internal security". <https://www.interieur.gouv.fr>. Retrieved from <https://www.interieur.gouv.fr/ministere/direction-generale-de-securite-interieure> [in French].
29. Konstytutsia Ukrainy pryinyata 28 June 1996 № 254к/96-BP [Constitution of Ukraine from June 28 1996 № 254к/96-VR]. (1996 July 23). Vidomosti Verkhovnoi Rady of Ukraine, 30, art.141 [in Ukrainian].
30. Yaschenko V.Y., Pylypchuk V.G., Bogutsikiy P.P. (2020) *Demokratychnyi zhyvnyi kontrol and sectorom bezpeky I oborony: teoria i practyka : navchalnyi posibnyk* [Democratic civilian control over the security and defense sector: theory and practice]. Kyiv; Odesa: Fenix [in Ukrainian].
31. Kodeks povedinky stosovno viyskovo-politychnykh aspektiv bezpeky pryinyty 03 grudnya 1994 roku [Code of Conduct on Military-Political Aspects of Security from December 3 1994]. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_116#Text [in Ukrainian].
32. Palyvoda V. (2019) *Parlamentskyi kontrol za dialnistyu spetsialnykh sluzhzb: inozemnyi ta nationalnyi dosvid, vysnovky dlya Ukrainy: analit. dopovid*. [Parliamentary control over the activities of special services: foreign and national experience, conclusions for Ukraine] K.: NISD. Retrieved from <https://niss.gov.ua/news/statyi/parlamentskiy-kontrol-za-diyalnistyu-specialnykh-sluzhzb-inozemniy-ta-nacionalniy-dosvid> [in Ukrainian].
33. Recommendation of the Parliamentary Assembly of the Council of Europe "Democratic control over the activities of the security sector of the member states of the Council of Europe" of 2005 No. 1713. Retrieved from <https://assembly.coe.int/nw/xml/XRef/Xref-XML2HTML-en.asp?fileid=17360&lang=en>.
34. Sytnyk G.P., Klymenko N.G., Zaporozhets T.V., Taran E.I. (2025) *Povnovazhennya Prezydenta Ukrainy v reformuvanni Sluzhby bezpeky Ukrainy yak umovy nabuttya ii chlenstva v NATO* [The powers of the President of Ukraine in reforming the Security Service of Ukraine as a condition for its membership in NATO]. *Uspihy I dosyagnennya u nautsi*, 1 (11), 649-667 [in Ukrainian].

УДК 35.07:343.3:355.02:351.77

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-284-296](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-284-296)

Чорнопіщук Іван Миколайович ад'юнкт відділення докторантури та ад'юнктури науково-організаційного відділу, Національна академія Державної прикордонної служби, Україна, м. Хмельницький, тел.: (067) 726-62-07, <https://orcid.org/0000-0003-2522-7722>

Карасьов Дмитро Леонідович старший викладач кафедри управління, факультету професійної освіти та лідерства, Національна академія Державної прикордонної служби, Україна, м. Хмельницький, тел.: (096) 671-80-49, <https://orcid.org/0000-0003-1479-9186>

АНАЛІЗ ЗАКОНОДАВСТВА УКРАЇНИ ЩОДО ПЛАНУВАННЯ ТА ЗАСТОСУВАННЯ ПРИКОРДОННИХ ЗАГОНІВ ПІД ЧАС ВИКОНАННЯ ЗАВДАНЬ В УМОВАХ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ ВОЄННОГО ХАРАКТЕРУ

Анотація. У статті розглядаються проблеми, пов'язані з плануванням та використанням органів та підрозділів Державної прикордонної служби України у системі сил оборони під час відсічі збройної агресії російської федерації проти України. Проаналізовано законодавчу базу залучення прикордонних органів (підрозділів) до заходів, що стосуються оборони та захисту держави. Досліджено сучасні підходи до планування та застосування прикордонних загонів та їх підрозділів в ході ведення бойових дій, виявлено не врегульованість нормативно-правових актів у цій сфері, а також не врахування реальних можливостей їх залучення до виконання визначених завдань.

Здійснено комплексний аналіз існуючих нормативно-правових актів, що регулюють діяльність прикордонних загонів, а також враховано практичні аспекти їх застосування під час кризових ситуацій воєнного характеру. Це дозволить не лише виявити недоліки в чинному законодавстві, але й запропонувати рекомендації щодо його вдосконалення для підвищення ефективності реагування на загрози національній безпеці держави.

Актуальність питання використання прикордонних загонів та їх підрозділів у системі сил оборони полягає в необхідності врахування специфіки їх функцій та завдань, компетенції особового складу, наявних ресурсів, а також відповідності загальнодержавній концепції залучення елементів державного апарату до оборони. Планування застосування прикордонних загонів та їх підрозділів ДПСУ має базуватися на реальних можливостях виконання поставлених завдань, враховувати накопичений досвід і сприяти



створенню єдиної системи управління та взаємодії з органами військового управління Збройних Сил України під час виконання заходів з оборони та захисту України.

Таким чином, дослідження спрямоване на поглиблення розуміння ролі прикордонних загонів у забезпеченні національної безпеки України в умовах сучасних викликів, а також на формування основ для подальших наукових досліджень у цій важливій сфері.

Ключові слова: сили оборони; охорона державного кордону; захист державного кордону; прикордонний загін; законодавство; кризові ситуації воєнного характеру; оперативно-службова діяльність; службово-бойова діяльність.

Chornopishchuk Ivan Mykolayovych Adjunct Professor of the Department of Doctoral Studies and Adjunct Professorship of the Scientific and Organizational Department, National Academy of the State Border Guard Service, Khmelnytskyi, tel.: (067) 726-62-07, <https://orcid.org/0000-0003-2522-7722>

Karasyov Dmytro Leonidovych Senior lecturer at the Department of Management, Faculty of Professional Education and Leadership, National Academy of the State Border Guard Service, Khmelnytskyi, tel.: (096) 671-80-49, <https://orcid.org/0000-0003-1479-9186>

ANALYSIS OF THE LEGISLATION OF UKRAINE REGARDING THE PLANNING AND APPLICATION OF BORDER GUARD DETACHMENT DURING THE PERFORMANCE OF TASKS IN CRISIS SITUATIONS OF A MILITARY NATURE

Abstract. The article deals with the problems related to the planning and use of bodies and units of the State Border Service of Ukraine in the system of defense forces during the repulse of the armed aggression of the Russian Federation against Ukraine. The legislative framework for the involvement of border agencies (subunits) in measures related to the defense and protection of the state has been analyzed. Modern approaches to the planning and use of border detachments and their units in the course of hostilities were studied, the unsettledness of normative legal acts in this area, as well as the failure to take into account the real possibilities of their involvement in the performance of specified tasks, were revealed.

A comprehensive analysis of the existing legal acts regulating the activities of the border detachments was carried out, as well as the practical aspects of their application during crisis situations of a military nature were taken into account. This will allow not only to identify shortcomings in the current legislation, but also to offer recommendations for its improvement in order to increase the effectiveness of responding to threats to the state's national security.

The relevance of the issue of the use of border detachments and their units in the system of defense forces lies in the need to take into account the specifics of their functions and tasks, the competence of personnel, available resources, as well as compliance with the national concept of involving elements of the state apparatus in defense. The planning of the use of the border detachments and their divisions of the State Border Service of Ukraine should be based on the real possibilities of fulfilling the assigned tasks, take into account the accumulated experience and contribute to the creation of a unified system of management and interaction with the military management bodies of the Armed Forces of Ukraine during the implementation of measures for the defense and protection of Ukraine.

Thus, the research is aimed at deepening the understanding of the role of border troops in ensuring the national security of Ukraine in the conditions of modern challenges, as well as at forming the basis for further scientific research in this important area.

Practice requires the development of scientifically sound recommendations based on the generalization of the experience of using state border guards in defense force operations.

The methodology for studying the experience of using the bodies and units of the State Border Service of Ukraine is based on methods that are based on a consistent analysis of the relationships between the tasks of the State Border Service of Ukraine units in the operations of the defense forces, methods of their implementation, capabilities and risks of task implementation. The matrix method allows us to adequately reflect this research process.

Based on the results of the study, recommendations were formed regarding the use of state border guards in defense force operations, regarding their training, task definition, and assessment of the effectiveness of their implementation, assessing capabilities, determining necessary resources, choosing a combat order and methods of completing tasks, providing combat and logistical support, developing combat documents, etc.

Keywords: defense forces; protection of the state border; protection of the state border; border guard detachment; legislation; crisis situations of a military nature; operational service activity; service and combat activity.

Постановка проблеми. З початком повномасштабної збройної агресії РФ проти України, на підставі пропозиції Ради національної безпеки і оборони України, відповідно до пункту 20 частини першої статті 106 Конституції України, Закону України від 24.02.2022 № 64/2022 «Про правовий режим воєнного стану» Указом Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» терміном на 90 днів по всій території України введено правовий режим воєнного стану який продовжується у визначеному законом порядку та діє станом на сьогодні [1–3]. Законом України від 24.02.2023 № 2952-IX «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо захисту державного



кордону України» внесені зміни до законодавчих актів, які частково унормовують питання реалізації загальнодержавної політики у сфері охорони та захисту ДК [4]. Відповідно до даного законодавчого акту змінено підхід щодо планування застосування прикордонних підрозділів у різних умовах обстановки, яка складається на ДК, уточнено повноваження Державно прикордонної служби України (далі - ДПСУ), Збройних сил України (далі - ЗСУ) та інших складових сектору безпеки та оборони (далі – СБО) держави щодо охорони та захисту державного кордону України (далі - ДКУ), визначено поняття «прикриття ДК», уточнено порядок залучення підрозділів ЗСУ, інших військових формувань та правоохоронних органів (далі – ВФтаПО) до виконання завдань у разі введення посиленої охорони (прикриття) ДК.

Разом з тим, остаточного підходу у плануванні застосування прикордонного загону (далі - ПРИКЗ) ДПСУ станом на сьогодні не існує. Норми матеріального права створюють юридичну невизначеність та порушують принцип «передбачуваності застосування закону» під час виконання заходів пов'язаних із обороною держави, не деталізують порядок та форми залучення прикордонних підрозділів до завдань які стоять перед системою сил оборони.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У контексті напряду дослідження, слід зазначити, що питанням аналізу та систематизації законодавства України, що регламентує планування та застосування ПРИКЗ у складі сил оборони присвячено праці Горбуліна В., Качинського А., Ситника Г., Телелима В., Єфіменка В., Мінеєва П., Морохова О., Магася Г., Мисика А., Братко А., Резнікової О., Осінського О., та інших [5]- [11].

Зазначені наукові праці містять детальний аналіз щодо планування застосування ПРИКЗ, однак в умовах динамічного розвитку обстановки в зоні проведення бойових дій, періодичної зміни та удосконалення нормативно-правової бази (далі - НПБ), законодавство потребує постійного аналізу, переосмислення та систематизації для забезпечення ефективності застосування ПРИКЗ для виконання завдань в умовах кризових ситуацій воєнного характеру (далі - КСВХ).

Враховуючи аналіз проведених наукових досліджень, теоретичні положення викладенні у висвітлених публікаціях слід дійти до висновку, що проблема планування застосування ПРИКЗ у системі сил оборони є недостатньо вирішеною, що в свою чергу потребує подальших наукових досліджень.

Метою статті є дослідження і аналіз законодавства України щодо планування та застосування підрозділів ДПСУ у системі сил оборони, в КСВХ під час протидії збройної агресії рф проти України, а також удосконалення концептуального підходу у плануванні застосування ПРИКЗ у складі сил оборони.

Виклад основного матеріалу. Україна є суверенна і незалежна, демократична, соціальна, правова держава у якій визнається і діє принцип

верховенства права. Конституція України має найвищу юридичну силу. Закони та інші нормативно-правові акти приймаються на основі Конституції України і повинні відповідати їй. Органи державної влади та їх посадові особи зобов'язані діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією України, законами України.

ДПСУ є правоохоронним органом спеціального призначення, який здійснює свою діяльність ґрунтуючись на нормах Конституції України та законів України, покладення завдань і обов'язків на особовий склад ДПСУ, які не передбачені законами України забороняється. ДПСУ є складовою СБО та належить одночасно і до сил безпеки і до сил оборони. Участь ПРИКЗ у бойових діях визначається рядом нормативно-правових актів.

Відповідно Закону України «Про Державну прикордонну службу України» на відомство покладаються обов'язки «правоохоронного» та «військового» характеру. Обов'язки «правоохоронного характеру» передбачають виконання заходів із забезпечення охорони ДК, виявленні, припиненні та запобігання кримінальним та адміністративним правопорушенням, протидію яким законодавством віднесено до компетенції ДПСУ. Обов'язки «військового характеру» передбачають виконання комплексу заходів спрямованих на безпосередню участь ПРИКЗ у захисті ДКУ, участь у забезпеченні державної безпеки, територіальної оборони у системі сил оборони, здійсненні інших заходів спрямованих на підвищення рівня обороноздатності держави [12].

Відповідно до Закону України «Про державний кордон України», законодавцем розмежовано повноваження щодо здійснення координації діяльності із захисту ДКУ утворених відповідно до законів України ВФтаПО, у різних умовах обстановки, яка складається на ДК: у мирний час, а також поза ділянками ДКУ, прикриття ДКУ здійснюється – ДПСУ; у межах ділянок ДКУ в районах ведення воєнних (бойових) дій, визначених Головнокомандувачем ЗСУ - відповідним військовим командуванням; у межах ділянок ДКУ, на яких відповідно до цього Закону здійснюється прикриття ДКУ, – органом військового управління (далі - ОВУ) ЗСУ.

Охорона ДКУ здійснюється ДПСУ та ЗСУ.

Під час дії воєнного стану керівництво заходами з охорони ділянок ДКУ, що охороняються ПРИКЗ чи загонами морської охорони (далі - ЗМО) ДПСУ, залученими до ліквідації (нейтралізації) збройного конфлікту на ДКУ, міжнародного збройного конфлікту, відсічі збройній агресії проти України, здійснюється відповідними ОВУ ЗСУ.

Прикриття ДКУ здійснюється з'єднаннями, військовими частинами і підрозділами ЗСУ, інших утворених відповідно до законів України військових формувань за рішенням Головнокомандувача ЗСУ та відповідно до Стратегічного плану застосування ЗСУ, інших складових сил оборони з відсічі збройній агресії проти України шляхом побудови оборони і ведення воєнних



(бойових) дій безпосередньо в прикордонній смузі або в контрольованих прикордонних районах самостійно, спільно або у взаємодії з іншими державними органами, залученими відповідними ОВУ ЗСУ до таких заходів.

До прикриття ДКУ безпосередньо у прикордонній смузі або у контрольованих прикордонних районах ОВУ ЗСУ у встановленому законом порядку можуть залучатися відповідні ПРИКЗ, ЗМО ДПСУ [13].

Відповідно до Стратегічного плану застосування ЗСУ, інших складових сил оборони з відсічі збройній агресії проти України ділянки ДК, що охоронялися ПРИКЗ, можуть передаватися для їх прикриття військовими частинами і підрозділами ЗСУ, інших утворених відповідно до законів України військових формувань у порядку, визначеному Верховним Головнокомандувачем ЗСУ.

Законом України «Про національну безпеку України» розмежовано повноваження державних органів у сферах національної безпеки і оборони враховуючи функції які на них покладаються, визначено систему командування та координації СБО України, запроваджено підхід щодо планування органів, які функціонують у секторі національної безпеки та оборони. Функції та повноваження складових СБО визначаються законодавством України. Діяльність ДПСУ спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через Міністерство внутрішніх справ України. ДПСУ є правоохоронним органом спеціального призначення, що реалізує державну політику лише у сфері охорони ДК України. Відповідно до чинного законодавства під поняттям «сили безпеки» розуміють сукупність правоохоронних та розвідувальних органів, державних органів спеціального призначення з правоохоронними функціями, сили цивільного захисту та інші органи, на які Конституцією та законами України покладено функції із забезпечення національної безпеки України. «Сили оборони» включають в себе ЗСУ, а також інші утворені відповідно до законів України військові формування, правоохоронні та розвідувальні органи, органи спеціального призначення з правоохоронними функціями, на які Конституцією та законами України покладено функції із забезпечення оборони держави [14].

Відповідно до Закону України «Про оборону України» участь в обороні держави разом із ЗСУ беруть у межах своїх повноважень інші військові формування, утворені відповідно до законів України, Державна спеціальна служба транспорту, Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України, а також відповідні правоохоронні органи.

В особливий період відповідним ОВУ ЗСУ підпорядковуються визначені в установленому порядку Генеральним штабом ЗСУ органи управління (далі - ОУ), з'єднання, частини та установи інших військових формувань.

Під час дії воєнного стану до участі у прикритті ДКУ, ліквідації (нейтралізації) збройного конфлікту на ДКУ, міжнародного збройного конфлікту, відсічі збройній агресії проти України відповідними ОВУ ЗСУ залучаються визначені у встановленому порядку ПРИКЗ та/або ЗМО ДПСУ [15].

Тобто ДПСУ є військовим формуванням. За визначенням: військове формування – це створена відповідно до законодавства України сукупність військових з'єднань і частин та ОУ ними, які комплектуються військовослужбовцями і призначені для оборони України, захисту її суверенітету, державної незалежності і національних інтересів, територіальної цілісності і недоторканності у разі збройної агресії, збройного конфлікту чи загрози нападу шляхом безпосереднього ведення воєнних (бойових) дій.

Призначення ДПСУ для оборони визначено Доктриною застосування сил оборони та Стратегічним оборонним бюлетенем України. Однак, на законодавчому рівні це питання належним чином не врегульовано.

Відповідно до Стратегічного оборонного бюлетеня України, затвердженого Указом Президента України від 17.09.2021 року № 473/2021, до реалізації завдань за ймовірними сценаріями виникнення та розвитку ситуацій воєнного характеру відповідно до визначених варіантів застосування та розподілу відповідальності залучаються ЗСУ, Головне управління розвідки Міністерства оборони України, Державна спеціальна служба транспорту, сили і засоби Служби зовнішньої розвідки України, Служби безпеки України, ДПСУ, Національної гвардії України, Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України та Управління державної охорони України. Їх структура визначається законодавством з урахуванням функцій та завдань із забезпечення оборони держави і спроможностей, необхідних для їх виконання [16].

Відповідно до Стратегії воєнної безпеки України, застосування сил оборони, до яких входять ПРИКЗ, обумовлюється змінами воєнно-політичної і воєнно-стратегічної обстановки, міжнаціональною, міжконфесійною або соціально-політичною нестабільністю, які мають ознаки найвищих ступенів небезпеки використання воєнної сили з боку іншої держави (групи держав або коаліцій держав) проти України, незаконних збройних формувань (приватних військових компаній) в середині держави дії або наміри якої (яких) загрожують державному суверенітету, територіальній цілісності та недоторканності України.

Умовами застосування сил оборони є:

воєнні загрози національній безпеці України, проявом яких є посягання на територіальну цілісність, дестабілізація соціально-політичної ситуації в Україні, зміна її територіального устрою, зокрема шляхом повномасштабного застосування воєнної сили проти України;

збройна агресія проти України, або спровокований та підтриманий ззовні збройний конфлікт у межах території України або втягнення України в міжнародний збройний конфлікт;

активізація діяльності на території України незаконних збройних формувань, підтримуваних ззовні у тому числі радикальними організаціями (антиукраїнської наляштованості) інших країн, яка спрямована на дестабілі-



зацію внутрішньої соціально-політичної ситуації в державі, порушення функціонування центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, об'єктів критичної інфраструктури;

перешкоджання морському судноплавству, проходу суден через Керченську протоку та демонстрації військової присутності в Чорноморській та Азовській операційних зонах;

здійснення іншими державами деструктивного кібер та інформаційного впливу, спрямованого на підрив обороноздатності, порушення суверенітету і територіальної цілісності України, дестабілізацію внутрішньої соціально-політичної обстановки, провокування міжетнічних та міжконфесійних конфліктів у державі, а також цільового дестабілізуючого впливу на її економіку, фінансовий, інформаційний сектор тощо;

здійснення масового переходу ДК з території суміжних держав;

виникнення терористичного акту, чи іншого злочину, в тому числі захоплення заручників здійснюваного з терористичною метою;

виникнення надзвичайної ситуації природного або техногенного та соціального характеру.

Сили і засоби ДПСУ залучаються до виконання завдань оборони України за відповідними планами, що розробляються під керівництвом Генерального штабу ЗСУ [17].

Таким чином, планування застосування ЗСУ, інших ВФтаПО для оборони держави, здійснює Генеральний штаб ЗСУ.

Відповідно до імовірних сценаріїв застосування сил оборони, за якими можуть бути реалізовані загрози воєнній безпеці України, та повноважень, визначених законами України, складові сил оборони та сил безпеки, які залучаються до виконання завдань оборони держави в порядку і на умовах, визначених законодавством України можуть виконувати головну роль, брати участь або здійснювати допоміжну роль у виконанні завдань оборони держави при цьому застосовувати різноманітні форми та способи застосування сил оборони.

Розподіл їх відповідальності визначається за результатами їх розгляду на засіданнях Ради національної безпеки і оборони України.

Основними формами оперативно-службової діяльності (далі - ОСД) ПРИКЗ, якими реалізуються функції правоохоронного, спеціального та оборонного характеру, є прикордонна служба, прикордонний контроль, оперативно-розшукова діяльність, спеціальні заходи, участь у спеціальній операції, бій [18].

Зокрема, Положення про орган охорони державного кордону ДПСУ визначає, що ПРИКЗ призначений для охорони визначеної ділянки ДК, а також здійснення інших повноважень, передбачених законодавством України.

Основними завданнями, відповідно до особливостей ОСД ПРИКЗ є:

припинення у взаємодії із з'єднаннями, військовими частинами (підрозділами) ЗСУ, інших військових формувань, утворених відповідно до законів

України, підрозділами правоохоронних органів збройних та інших провокацій на ДКУ, участь у відсічі збройної агресії проти України, припиненні збройного конфлікту на ДКУ;

участь у взаємодії із з'єднаннями, військовими частинами (підрозділами) ЗСУ, інших ВФтаПО в заходах із забезпечення національної безпеки і оборони;

участь у взаємодії із з'єднаннями, військовими частинами (підрозділами) ЗСУ, інших військових формувань у відбитті вторгнення або нападу на територію України збройних сил іншої держави або групи держав;

у взаємодії із з'єднаннями та військовими частинами (підрозділами) ЗСУ, інших ВФтаПО припиняє збройні та інші провокації на ДКУ;

участь у межах своїх повноважень у виконанні завдань територіальної оборони, а також заходів, спрямованих на додержання правового режиму воєнного і надзвичайного стану [19].

Планування ОСД та службово-бойової діяльності під час виконання завдань з захисту та оборони держави у складі сил оборони керівництво ПРИКЗ здійснює у відповідності до Бойових статутів механізованих і танкових військ Сухопутних військ ЗСУ [20], [21].

Крім того, питання взаємодії врегульовано Наказом Головнокомандувача ЗСУ від 29.03.2019 № 127 «Про затвердження та введення в дію Інструкції про порядок прийняття (передачі) в підпорядкування, входження під оперативний контроль або в оперативну взаємодію військових частин (підрозділів) угруповань військ (сил) ЗСУ» та Спільного наказу Міністерства оборони України та АДПСУ «Про затвердження Інструкції з організації взаємодії між ЗСУ та ДПСУ з охорони та захисту ДК в умовах правового режиму надзвичайного стану та в особливий період».

Проведений аналіз законодавчих актів свідчить, що планування застосування ПРИКЗ у системі сил оборони не є чітко структуризованим, та нормативно збалансованим. Прикордонне відомство не є самостійним суб'єктом забезпечення захисту ДКУ під час виконання завдань з оборони держави, координація діяльністю здійснюється відповідними ОВУ, у зв'язку із чим, існує необхідність деталізувати завдання, які покладаються на прикордонне відомство під час відсічі військової агресії на законодавчому рівні.

Враховуючи вимоги Стратегії національної безпеки України затвердженої Указом Президента України від 14.09.2020 року № 392/2020, фундаментальні положення даного нормативно-правового акту ґрунтуються на забезпеченні суспільного розвитку, європейській та євроатлантичній інтеграції. Реалізація цих пріоритетів забезпечується за напрямками повної імплементації Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом(далі – ЄС), Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони (далі – Угода), та модернізація її параметрів там, де необхідно, за результатами всебічного



огляду досягнення цілей Угоди, з метою набуття повноправного членства України у ЄС [22].

Окрім того, одним з пріоритетних напрямків української зовнішньої політики є процес інтеграції України до ЄС, що в свою чергу обумовлює необхідність адаптації національного законодавства до законодавства ЄС, створення відповідної правової системи України з урахуванням критеріїв, що висуваються ЄС до держав, які мають намір вступити до нього.

Аналіз НПБ, що регулює діяльність ПРИКЗ показав, що існуюче законодавство потребує адаптації до нових реалій безпеки. Сучасні виклики, зокрема збройні конфлікти та КСВХ, вимагають гнучкості та швидкості реагування, що не завжди забезпечується чинними нормами.

Ефективність застосування ПРИКЗ у КСВХ значною мірою залежить від налагодженої взаємодії між різними державними структурами. Виявлено, що недостатня координація дій між прикордонниками, ВФтаПО може призводити до затримок у реагуванні та зниження загальної ефективності.

На основі проведеного аналізу можна стверджувати, що для покращення роботи ПРИКЗ в умовах КСВХ необхідні законодавчі реформи. Це включає оновлення існуючих норм, а також впровадження нових механізмів, які б дозволяли оперативно реагувати на зміни в обстановці.

Важливим аспектом є підготовка кадрів, які працюють у прикордонній службі. Підвищення кваліфікації та навчання з урахуванням сучасних загроз є критично важливими для забезпечення високої ефективності виконання завдань.

Вивчення міжнародного досвіду управління прикордонними службами в умовах кризових ситуацій може слугувати цінним джерелом для вдосконалення українського законодавства. Запозичення найкращих практик дозволить адаптувати систему до сучасних викликів.

Рекомендується розробити комплексний план реформування законодавства, який би включав уточнення повноважень ПРИКЗ, механізмів їх взаємодії з іншими структурами, а також створення умов для оперативного реагування на загрози.

Висновки. У статті проведено системний аналіз проблемних питань, зокрема: планування застосування ПРИКЗ в системі сил оборони; порядок залучення сил і засобів ПРИКЗ до виконання завдань, пов'язаних із збройною відсіччю; нормативно-правове регулювання планування застосування підрозділів ДПСУ для підвищення їх ефективності.

Враховуючи вищевикладене, слід дійти до висновку що відсутність законодавчо врегульованого підходу планування застосування прикордонних підрозділів створює потенційні ризики щодо забезпечення якісного захисту ДК. Відсутність загальнодержавної доктрини застосування підрозділів ДПСУ створює загрозу для державної безпеки, унеможливорює на законодавчому рівні виконувати завдання з оборони держави в якості окремого суб'єкта

відсічі збройної агресії, утворює розбіжність із поставленими цілями у частині загальнодержавної євроінтеграції, інтегрованого управління кордонами.

Таким чином, проведений аналіз підкреслює важливість постійного вдосконалення законодавства та практичних механізмів діяльності ПРИКЗ та їх підрозділів, що є необхідною умовою забезпечення національної безпеки України в умовах сучасних викликів.

В ході подальших досліджень є впорядкування завдань, які покладені на ПРИКЗ в умовах правового режиму воєнного стану, як суб'єкта сил оборони України під час виконання ними завдань в КСВХ.

Література:

1. Конституція України : Конституція України від 28 червня 1996 року № 254к/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 1996. № 30, ст. 141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 28.03.2025).
2. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12 травня 2015 року № 389-VIII. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2015. №28, ст.250. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення: 28.03.2025).
3. Про введення воєнного стану в Україні : Указ Президента України від 24 лютого 2022 року № 64/2022. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text> 3 (дата звернення: 28.03.2025).
4. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо захисту державного кордону України : Закон України від 24 лютого 2023 року № 2952-IX. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2023. № 61, ст.199. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2952-20#Text> (дата звернення: 28.03.2025).
5. Горбулін В., Качинський А. Стратегічне планування: вирішення проблем національної безпеки. *Монографія*. Київ: Вид-во НІСД, 2011. С. 288 URL: https://niss.gov.ua/sitesdefault/files/2011-07Gorbulin_Kachynsky-e2dd0.pdf (дата звернення: 28.03.2025).
6. Ситник Г. Державне управління у сфері національної безпеки (Концептуальні та організаційно-правові засади). *Підручник. Національна академія державного управління при Президентові України*. Київ: Вид-во НАДУ, 2012. С. 544.
7. Телелим В., Єфіменко В., Мінеєв П. До питання розробки та імплементації плану оборони України. *Наука і оборона*. Київ : Вид-во НУОУ, 2021. № 2. С. 3-7.
8. Морохов О., Магась Г. Концептуальні засади стратегічного планування у сфері безпеки державного кордону України. *Наукова стаття, аспекти публічного управління*. Київ: Вид-во НАДУ, 2020. № 8(2). С. 34-43.
9. Братко А., Мисик А. Роль Державної прикордонної служби України в системі воєнної безпеки в умовах гібридної війни. *Щоквартальний науковий журнал Честь і закон*. Харків : Вид-во НАНГУ, 2021. № 1(76). С. 5-10.
10. Резнікова О. Проблеми планування у сфері національної безпеки України. *Наукова стаття, Стратегічна панорама*. Київ : Вид-во НІСД, 2020. № 1–2. С. 5-13.
11. Карасьов Д., Осінський О. Актуальні питання планування застосування підрозділів Державної прикордонної служби України в системі сил оборони. *Юридичний науковий електронний журнал*. Запоріжжя : Вид-во ЗНУ, 2024. № 2. С. 35-38.
12. Про Державну прикордонну службу України : Закон України від 03 квітня 2003 року № 661-IV. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2003. № 27, ст. 208. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/661-15#Text> (дата звернення: 28.03.2025).
13. Про Державний кордон України: Закон України від 04 листопада 1991 року № 1778-XII. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 1992. № 2, ст. 5. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1777-12#Text> (дата звернення: 28.03.2025).



14. Про національну безпеку України : Закон України від 21 червня 2018 року № 2469-VIII. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2018. № 31, ст. 241. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> (дата звернення: 28.03.2025).
15. Про оборону України : Закон України від 06 грудня 1991 року № 1932-XII. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 1991. № 9, ст.106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1932-12#Text> (дата звернення: 28.03.2025).
16. Про Стратегічний оборонний бюлетень України : Указ Президента України від 17 вересня 2021 року № 473/2021. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0063525-21#Text> (дата звернення: 28.03.2025).
17. Про Стратегію воєнної безпеки України: Указ Президента України від 25 березня 2021 року №121/2021. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/1212021-37661> (дата звернення: 28.03.2025).
18. Вичавка В. Щодо форм діяльності прикордонної служби із протидії тероризму на державному кордоні та під час проведення антитерористичної операції. *Сучасні проблеми правового, економічного та соціального розвитку держави*. Харків : Вид-во ХНУВС, 2017. С. 165-168. URL: https://www.univd.edu.ua/general/publishing/konf/01_12_2017/pdf/50.pdf
19. Про затвердження Положення про орган охорони державного кордону Державної прикордонної служби України: наказ Міністерства внутрішніх справ України 30 листопада 2018 року № 971. Зареєстрований в Міністерстві юстиції України 26 грудня 2018 року № 1468/32920. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1468-18#Text> (дата звернення: 28.03.2025).
20. Тимчасовий бойовий статут Механізованих військ сухопутних військ Збройних Сил України. Частина I (Бригада): наказ командувача Сухопутних військ Збройних Сил України від 09 березня 2021 року № 152. Київ, 2021. С. 116.
21. Бойовий статут Механізованих і Танкових військ сухопутних військ Збройних Сил України. Частина II (Батальйон, рота) : наказ командувача Сухопутних військ Збройних Сил України від 30.12.2016 № 605. Київ, 2016. С. 139–150.
22. Про Стратегію національної безпеки України : Указ Президента України від 14 вересня 2020 року № 392/2020. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2020. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037> (дата звернення: 28.03.2025).

References:

1. *Konstytutsiia Ukrainy «Konstytutsiia Ukrainy» № 254к/96-BP* [Constitution of Ukraine no. 254k96]. (1996, June 28). *Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrayiny*. [in Ukrainian]
2. *Pro pravovyy rezhym voyennoho stanu: Zakon Ukrayiny № 389-VIII*. [On the legal regime of martial law]. (2015, May 12). *Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrayiny*. [in Ukrainian]
3. *Ukaz Prezydenta Ukrayiny № 64/2022 «Pro vvedennya voyennoho stanu v Ukrayini»*. [On the introduction of martial law in Ukraine]. (2022, February 24). *Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrayiny*. [in Ukrainian]
4. *Zakon Ukrayiny «Pro vnesennya zmin do deyakykh zakonodavchykh aktiv Ukrayiny shchodo zakhystu derzhavnoho kordonu Ukrayiny» № 2952-IX* [On the legal regime of martial lawno. 2952-IX]. (2023, February 24). *Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrayiny*. [in Ukrainian]
5. Gorbun V., Kachynsky A. (2011). *Stratehichne planuvannya: vyrishennya problem natsional'noi bezpeky*. [Strategic planning: solving national security problems]. *Monohrafiya*. Kyiv: NISD. pp. 288 URL: https://niss.gov.ua/sitesdefault/files2011-07Gorbun_Kachynsky-e2dd0.pdf [in Ukrainian]
6. Sytnyk G. (2012). *Derzhavne upravlinnya u sferi natsional'noyi bezpeky (Kontseptual'ni ta orhanizatsiyno-pravovi zasady)*. [Public administration in the sphere of national security (Conceptual and organizational and legal principles)]. *Pidruchnyk*. Kyiv: NADU. pp. 544. [in Ukrainian]
7. Telelym V., Yefimenko V., Mineev P. (2021). *Do pytannya rozrobky ta implementatsiyi planu oborony Ukrayiny*. [On the issue of developing and implementing the defense plan of Ukraine]. *Nauka i oborona*. Kyiv: NUOU. no 2. pp. 3-7. [in Ukrainian]

8. Morokhov O., Magas G. (2020). *Kontseptual'ni zasady stratehichnoho planuvannya u sferi bezpeky derzhavnoho kordonu Ukrayiny*. [Conceptual principles of strategic planning in the sphere of state border security of Ukraine]. *Naukova stattya, aspekty publichnoho upravlinnya*. Kyiv: NADU, 2020. no 8(2). pp. 34-43. [in Ukrainian]

9. Bratko A., Mysyk A. (2021). *Rol' Derzhavnoyi prykordonnoyi sluzhby Ukrayiny v systemi voyennoyi bezpeky v umovakh hibrydnoyi viyny*. [The role of the State Border Service of Ukraine in the system of military security in conditions of hybrid war]. *Shchokvartal'nyy naukovyy zhurnal Chest' i zakon*. Kharkiv: NANHU. no 1(76). pp. 5-10. [in Ukrainian]

10. Reznikova O. (2020). *Problemy planuvannya u sferi natsional'noyi bezpeky Ukrayiny*. [Planning problems in the sphere of national security of Ukraine]. *Naukova stattya, Stratehichna panorama*. Kyiv: NISD. no 1–2. pp. 5-13. [in Ukrainian]

11. Karasov D., Osinsky O. (2024). *Aktual'ni pytannya planuvannya zastosuvannya pidrozdiliv Derzhavnoyi prykordonnoyi sluzhby Ukrayiny v systemi syl oborony*. [Current issues of planning the use of units of the State Border Guard Service of Ukraine in the defense forces system]. *Yurydychnyy naukovyy elektronnyy zhurnal*. Zaporizhzhya: ZNU. no 2. pp. 35-38.

12. *Zakon Ukrainy "Pro Derzhavnu prykordonnu sluzhbu Ukrayiny"* № 661-IV. [Law of Ukraine about the State Border Guard Service of Ukraine activity no. 661-IV]. (2003, April 03). *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/661-15> [in Ukrainian]

13. *Zakon Ukrayiny "Pro Derzhavnyy kordon Ukrayiny"* № 1778-KHII. [Law of Ukraine about On the State Border of Ukraine no. 1778]. (1991, November 04). *Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrayiny*. [in Ukrainian]

14. *Zakon Ukrayiny «Pro natsional'nu bezpeku Ukrayiny»* № 2469-VIII. [Law of Ukraine about On the National Security of Ukraine no. 2469-VIII]. (2018, June 21). *Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrayiny*. no 31, pp. 241. [in Ukrainian]

15. *Zakon Ukrayiny "Pro oboronu Ukrainy"* № 1932-XII [Law of Ukraine about the defense of Ukraine no. 1932-XII]. (1991, December 06). *Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrayiny*. [in Ukrainian]

16. *Ukaz Prezydenta Ukrayiny «Pro Stratehichnyy oboronnyy byuleten' Ukrayiny»*. № 473/2021. [Decree of the President of Ukraine On the Strategic Defense Bulletin of Ukraine no. 473/2021]. (2021, September 17). *Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrayiny*. [in Ukrainian]

17. *Ukaz Prezydenta Ukrayiny «Pro Stratehiyu voyennoyi bezpeky Ukrayiny»*. № 121/2021. [On the Military Security Strategy of Ukraine: Decree of the President of Ukraine no. 121/2021]. (2021, March 25). *Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrayiny*. [in Ukrainian]

18. Vychavka V. (2017). *Shchodo form diyal'nosti prykordonnoyi sluzhby iz protydyi teroryzmu na derzhavnomu kordonu ta pid chas provedennya antyterorystychnoyi operatsiyi*. [Regarding the forms of border service activity in countering terrorism on the state border and during the anti-terrorist operation]. *Suchasni problemy pravovoho, ekonomichnoho ta sotsial'noho rozvytku derzhavy*. Kharkiv: KHNUVS. pp. 165-168.

19. *Nakaz Ministerstva vnutrishnikh sprav Ukrainy "Pro zatverdzhennia Polozhennia pro orhan okhorony derzhavnoho kordonu Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy"* № 971. [On the approval of the Regulation on the state border protection body of the State Border Service of Ukraine no. 971]. (2018, November 30). [in Ukrainian]

20. *Nakaz komanduvacha Sukhoputnykh viisk Zbroinykh Syl Ukrainy Tymchasovyi boiovyi statut Mekhanizovanykh viisk sukhoputnykh viisk Zbroinykh Syl Ukrainy. Chastyna I (bryhada)* [Order of the Commander of the Ground Forces of the Armed Forces of Ukraine Temporary combat charter of the Mechanized Forces of the Ground Forces of the Armed Forces of Ukraine. Part I (brigade)]. (2021, March 9). Kyiv. [in Ukrainian]

21. *Nakaz komanduvacha Sukhoputnykh viisk Zbroinykh syl Ukrainy Boiovyi statut Mekhanizovanykh I Tankovykh viisk sukhoputnykh viisk Zbroinykh Syl Ukrainy. Chastyna II (Batalon, rota)* [Order of the Commander of the Land Forces of the Armed Forces Tank troops of the ground forces of the Armed Forces of Ukraine. Part II (Battalion, Company)]. (2016, December 30). Kyiv. [in Ukrainian]

22. *Ukaz Prezydenta Ukrayiny «Pro Stratehiyu natsional'noyi bezpeky Ukrayiny»*. № 392/2020. [On the National Security Strategy of Ukraine: Decree of the President of Ukraine no. 392/2020]. (2020, September 14). *Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrayiny*. [in Ukrainian]



УДК 621.391

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-297-307](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-297-307)

Яковчук Олександр Вікторович начальник науково-дослідного відділу – заступник начальника науково-дослідного управління Наукового центру зв'язку та інформатизації, Військовий інститут телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут, м. Київ, тел.: (067) 407-06-85, <https://orcid.org/0000-0001-7848-7806>

Зінченко Михайло Олександрович начальник науково-дослідного управління Наукового центру зв'язку та інформатизації, Військовий інститут телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут, м. Київ, тел.: (050) 938-21-23, <https://orcid.org/0000-0002-1428-8231>

Коваленко Ілля Григорович кандидат технічних наук, старший науковий співробітник Наукового центру зв'язку та інформатизації, Військовий інститут телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут, м. Київ, тел.: (067) 501-09-13, <https://orcid.org/0000-0002-6827-5196>

Краснобокий Андрій Васильович старший науковий співробітник Наукового центру зв'язку та інформатизації, Військовий інститут телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут, м. Київ, тел.: (066) 222-40-45, <https://orcid.org/0000-0002-4878-1585>

Дем'яненко Ганна Вадимівна старший науковий співробітник науково-дослідного відділу математичного моделювання і розвитку навчальних технологій науково-дослідного управління розвитку та застосування Військово-Морських Сил Науково-дослідного центру Збройних Сил України “Державний Океанаріум”, Інститут Військово-Морських Сил Національний університет “Одеська морська академія”, м. Одеса, тел.: (050) 045-87-70, <https://orcid.org/0000-0001-5408-1721>

Коротченко Людмила Анатоліївна провідний науковий співробітник науково-дослідної лабораторії (метрологічного забезпечення) Наукового центру зв'язку та інформатизації, Військовий інститут телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут, м. Київ, тел.: (093) 308-93-00, <https://orcid.org/0000-0002-3036-3334>

Лазута Роман Романович молодший науковий співробітник науково-організаційного відділу Науково-дослідного центру, Інститут спеціального зв'язку та захисту інформації Національного технічного університету України “Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського”, м. Київ, тел.: (096) 201-39-37, <https://orcid.org/0000-0003-3254-9690>

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ТЕХНІЧНОГО ТА СЕРВІСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТЕХНІКИ ЗВ'ЯЗКУ І ЗАСОБІВ АВТОМАТИЗАЦІЇ В ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ

Анотація. У статті досліджено аналізу ефективності організації технічного та сервісного забезпечення техніки зв'язку і засобів автоматизації у Збройних силах України з використанням діаграми Ішикави (причинно-наслідкової діаграми). У контексті сучасних бойових дій, де зв'язок і автоматизовані системи відіграють ключову роль у забезпеченні оперативного управління та координації військ, дослідження спрямоване на виявлення факторів, що впливають на ефективність технічного обслуговування. Діаграма Ішикави застосовується як інструмент для систематизації причинно-наслідкових зв'язків, дозволяючи ідентифікувати основні проблемні зони: людський фактор, технічні ресурси, організаційні процеси, зовнішні впливи та технологічні обмеження.

Особливу увагу приділено впровадженню системи управління життєвим циклом техніки зв'язку і засобів автоматизації як ключового фактора підвищення ефективності. Проаналізовано проблеми існуючої системи технічного обслуговування та ремонту, визначено пріоритетні напрямки вдосконалення з урахуванням стандартів НАТО. За допомогою діаграми Ішикави виділено ключові причини зниження ефективності, такі як брак сучасних діагностичних систем, затримки в логістиці та низький рівень автоматизації процесів обслуговування. Використання діаграми Ішикави дозволило комплексно підійти до проблеми, виокремивши причини та їхній взаємозв'язок, що сприяє розробці стратегії вдосконалення технічного забезпечення в ЗСУ. Запропоновано шляхи підвищення ефективності, включаючи впровадження технологій IoT, машинного навчання, тренажерів для навчання персоналу та завадозахищених систем зв'язку.

Перспективи подальших досліджень охоплюють деталізацію причинно-наслідкових зв'язків, розробку кількісних показників оцінки ефективності та інтеграцію результатів із системами C4ISR. Отримані висновки мають практичне значення для оптимізації технічного забезпечення Збройних Сил України, підвищення їхньої боєздатності та гармонізації з міжнародними стандартами.

Ключові слова: технічне забезпечення, сервісне забезпечення, діаграма Ішикави, технічного обслуговування, сервісне обслуговування, стандарти НАТО, технологій IoT, машинне навчання, C4ISR.

Yakovchuk Oleksandr Viktorovich Head of the Research Department - Deputy Head of the Research Department of the Scientific Center for Communication and Informatization, Kruty Heroes Military Institute of Telecommunications and Information Technology, Kyiv, tel.: (067) 407-06-85, <https://orcid.org/0000-0001-7848-7806>



Zinchenko Mykhailo Oleksandrovykh Head of the Scientific Research Department of the Scientific Center for Communication and Informatization, Kruty Heroes Military Institute of Telecommunications and Information Technology, Kyiv, tel.: (050) 938-21-23, <https://orcid.org/0000-0002-1428-8231>

Kovalenko Illia Hryhorovych Candidate of Technical Sciences, Senior Research Officer at the Research Department of the Scientific Center for Communication and Informatization, Kruty Heroes Military Institute of Telecommunications and Information Technology, Kyiv, tel. (067) 501-09-136, <https://orcid.org/0000-0002-6827-5196>

Krasnobokyi Andrii Vasylovych Senior Research Officer at the Research Department of the Scientific Center for Communication and Informatization, Kruty Heroes Military Institute of Telecommunications and Information Technology, Kyiv, tel. (066) 222-40-45, <https://orcid.org/0000-0002-4878-1585>

Demianenko Hanna Vadymivna Senior Research Officer at the Research Department of Mathematical Modeling and Development of Educational Technologies of the Research Department of Development and Application of the Navy of the Research Center of the Armed Forces of Ukraine “State Oceanarium”, Institute of Naval Forces of the National University “Odesa Maritime Academy”, Odesa, tel.: (050) 045-87-70, <https://orcid.org/0000-0001-5408-1721>

Korotchenko Liudmyla Anatoliivna Leading Researcher at the Research Laboratory (metrological support) of the Scientific Center for Communications and Informatization, Kruty Heroes Military Institute of Telecommunications and Information Technology, Kyiv, tel.: (093) 308-93-00, <https://orcid.org/0000-0002-3036-3334>

Lazuta Roman Romanovych Research Assistant at the Scientific and Organizational Department of the Research Center, Institute of Special Communications and Information Protection of the National Technical University of Ukraine “Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”, Kyiv, tel.: (096) 201-39-37, <https://orcid.org/0000-0003-3254-9690>

ASSESSMENT OF THE EFFECTIVENESS OF TECHNICAL AND SERVICE SUPPORT FOR COMMUNICATION EQUIPMENT AND AUTOMATION SYSTEMS IN THE ARMED FORCES OF UKRAINE

Abstract. The article analyzes the effectiveness of the organization of technical and service support for communications and automation equipment in the Armed Forces of Ukraine using the Ishikawa diagram (cause-and-effect diagram).

In the context of modern warfare, where communications and automated systems play a key role in ensuring operational control and coordination of troops, the study aims to identify factors that affect the effectiveness of maintenance. The Ishikawa diagram is used as a tool to systematize cause-and-effect relationships, allowing to identify the main problem areas: human factor, technical resources, organizational processes, external influences and technological limitations.

Particular attention is paid to the introduction of a life cycle management system for communication equipment and automation as a key factor in increasing efficiency. The problems of the existing maintenance and repair system are analyzed, and priority areas for improvement are identified, taking into account NATO standards. The Ishikawa diagram was used to identify the key reasons for the decrease in efficiency, such as the lack of modern diagnostic systems, delays in logistics, and low automation of maintenance processes. The use of the Ishikawa diagram allowed for a comprehensive approach to the problem, identifying the causes and their interrelationships, which contributes to the development of a strategy for improving technical support in the Armed Forces. Ways to improve efficiency are proposed, including the introduction of IoT technologies, machine learning, personnel training simulators, and jamming-resistant communication systems.

Prospects for further research include detailing the cause-and-effect relationships, developing quantitative performance indicators, and integrating the results with C4ISR systems. The findings are of practical importance for optimizing the technical support of the Armed Forces of Ukraine, increasing their combat capability and harmonizing them with international standards.

Keywords: technical support, service support, Ishikawa diagram, maintenance, service, NATO standards, IoT technologies, machine learning, C4ISR.

Постановка проблеми. Сучасні бойові умови вимагають від Збройних сил України (ЗСУ) ефективних комунікаційних систем та автоматизованих комплексів, які забезпечують надійне функціонування, координацію та інформаційну взаємодію між різними рівнями командування. Оскільки сучасні військові операції відбуваються в умовах швидкої зміни ситуації та викликають великі навантаження на комунікаційні системи, важливо розглянути пріоритетні напрямки розвитку технічного та сервісного забезпечення зв'язку і засобів автоматизації в Збройних силах України.

Досвід повномасштабної війни, розв'язаної російською федерацією, показує, що однією з ключових проблем є належне забезпечення технічного обслуговування та ремонту (ТОР) техніки зв'язку і засобів автоматизації (ТЗА) під час виконання завдань. Існуюча система ТОР не повною мірою відповідає потребам військ через застарілі підходи, недостатнє фінансування та брак сучасного обладнання, що знижує оперативність і надійність зв'язку.

Для аналізу ефективності такої організації можна використовувати різні підходи та методики. Один із можливих підходів – це аналіз факторів, які



впливають на ефективність організації технічного та сервісного забезпечення ТЗА з використання діаграми Ішикави. Це дозволить виявити сильні та слабкі сторони системи порівняно з іншими.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз досліджень організації технічного та сервісного забезпечення ТЗА в ЗСУ, представлений у роботах [1–6], свідчить про актуальність проблеми. У [2] автори зазначають низькі темпи впровадження нормативної бази та сучасних методів експлуатації, а в [6] підкреслюють необхідність переходу до ремонту за технічним станом для зниження витрат. Дослідження [1] акцентують на важливості адаптації стандартів НАТО, зокрема впровадження системи управління життєвим циклом (ЖЦ) ТЗА, що є поширеним у країнах Альянсу. Водночас питання відповідності нинішньої системи ТОР у ЗСУ сучасним вимогам залишається недостатньо висвітленим, а керівні документи потребують оновлення.

Нині вже проведено ряд досліджень та публікацій щодо організації технічного та сервісного забезпечення ТЗА як в країнах, що входять до складу ОЗС НАТО, так і підходів до цих систем в Збройних силах розвинених країн світу, але в них, на наш погляд, одночасно повинно бути досліджено також і питання з підготовки фахівців ремонтників ТЗА, щоб у майбутньому запропонувати перспективну систему ТОР ТЗА, забезпечити підготовку фахівців ремонтників в Збройних силах України, яка б відповідала існуючій системі, яка прийнята в ОЗС НАТО.

Мета статті полягає в проведенні аналізу ефективності технічного та сервісного забезпечення ТЗА в Збройних силах України та обґрунтувати впровадження системи управління життєвим циклом для підвищення їхньої ефективності й надійності в умовах бойового застосування.

Виклад основного матеріалу. Організація технічного та сервісного забезпечення ТЗА в ЗСУ є важливим аспектом обороноздатності країни та повинна бути відповідною до стандартів та принципів, прийнятих в ОЗС НАТО.

Достатньо великий обсяг і складність завдань, які вирішуються з використанням ТЗА, вимагають постійного підтримання справності наявного парку цього обладнання та підвищення ефективності використання. Проте аналіз стану ТЗА та системи ТОР у ЗСУ [2] показав, що вона не повною мірою задовольняє потреби військ навіть у мирний час через:

- недостатнє фінансування;
- несвоєчасне поповнення ресурсу ТЗА;
- брак запасних частин і матеріалів (ЗІП);
- використання застарілого ремонтно-діагностичного обладнання;
- недостатню підготовку фахівців ремонтних підрозділів.

Так, наприклад, проведення модернізації комплексних апаратних зв'язку, радіорелейних станцій призводить до поліпшення їхніх технічних характеристик, зниження експлуатаційних витрат, підвищення бойової ефективності, бойових можливостей, безпеки використання тощо.

Зважаючи на сучасний фінансово-економічний стан нашої держави стає очевидним, що проведення своєчасного технічного обслуговування ТЗА

згідно з регламентом та ремонту ТЗА за технічним станом агрегатним методом наразі є найбільш доцільним в Збройних силах України.

Ефективність організації технічного та сервісного забезпечення ТЗА, а саме специфічний вміст їхньої елементної бази, визначають ряд особливостей у плануванні якості TOP. Тому систему управління якістю TOP можливо розглядати як замкнуту динамічну систему, в якій за допомогою контролю одержують інформацію про поточний стан ТЗА та здійснюють прогноз її стану. На основі цієї інформації приймають рішення про вид необхідних операцій (заходів), які можуть охоплювати дії як з попередження відмови (профілактиці), так і з відновлення властивостей після відмови.

Для оцінки ефективності TOP використано діаграму Ішикави, яка дозволила виділити основні фактори впливу: нормативно-правову базу, людські ресурси, технічні, технологічні та матеріально-технічні фактори, економічні та соціальні фактори; організаційні та структурні фактори; експлуатаційні фактори.

Діаграмою Ішикави було визначено основні фактори, які впливають на організацію технічного й сервісного забезпечення ТЗА та якості проведення TOP (рис. 1) [7].

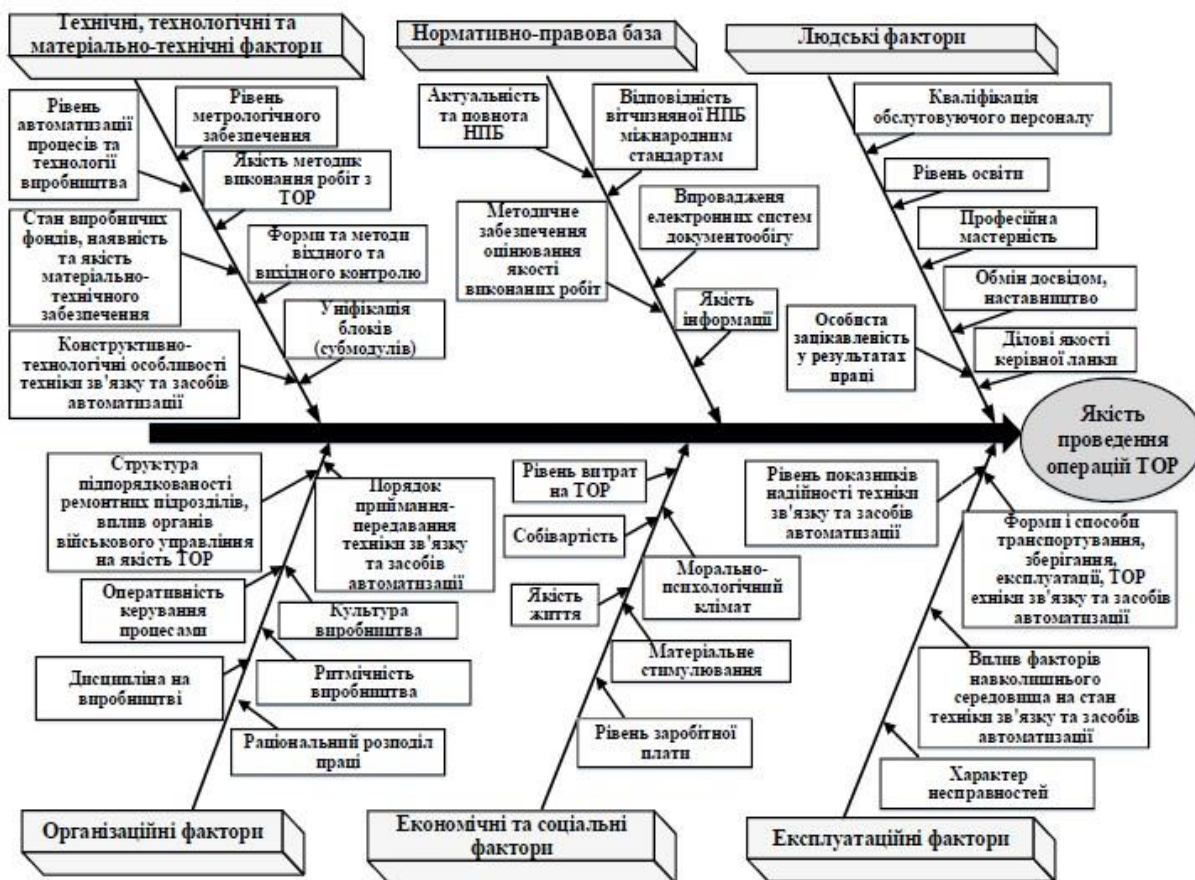


Рис. 1 Визначення основних факторів, які впливають на організацію технічного та сервісного забезпечення техніки зв'язку і засобів автоматизації та якості проведення TOP

Показник пріоритетного числа ризиків (ПЧР), розрахований як добуток значимості (S), імовірності виникнення (O) та імовірності виявлення (D), допоміг визначити критичні проблеми, що потребують першочергового вирішення.

Тому для розв'язання дійсних протиріч необхідний новий підхід до організації технічного та сервісного забезпечення ТЗА у напрямках: зменшення вартості проведення ТОР завдяки удосконаленню діагностичного забезпечення (далі – ДЗ), забезпечення необхідного рівня ремонтпридатності перспективних зразків ТЗА протягом всього їхнього життєвого циклу (далі – ЖЦ).

Такий підхід, поширений у країнах НАТО, який дозволяє:

знизити експлуатаційні витрати шляхом заміни планових ремонтів на ремонт за технічним станом;

підвищити надійність і готовність ТЗА до використання;

оптимізувати логістичне забезпечення через інтеграцію з системами інтегрованої логістичної підтримки (ІЛП).

ТЗА в загальному вигляді, враховуючи рівень науково-технічного прогресу та розвиток технологій, які були використані при їх розробці та виробництві, є складними технічними системами (далі – СТС). Ідея «управління життєвим циклом складних технічних систем» постійно розвивається і нині перетворилася на глобальну бізнес-стратегію підвищення ефективності бізнес-процесів завдяки інформаційній інтеграції і системному використанню інформації на всіх етапах життєвого циклу ТЗА. Компоненти цієї системи представлено на Рис.2.

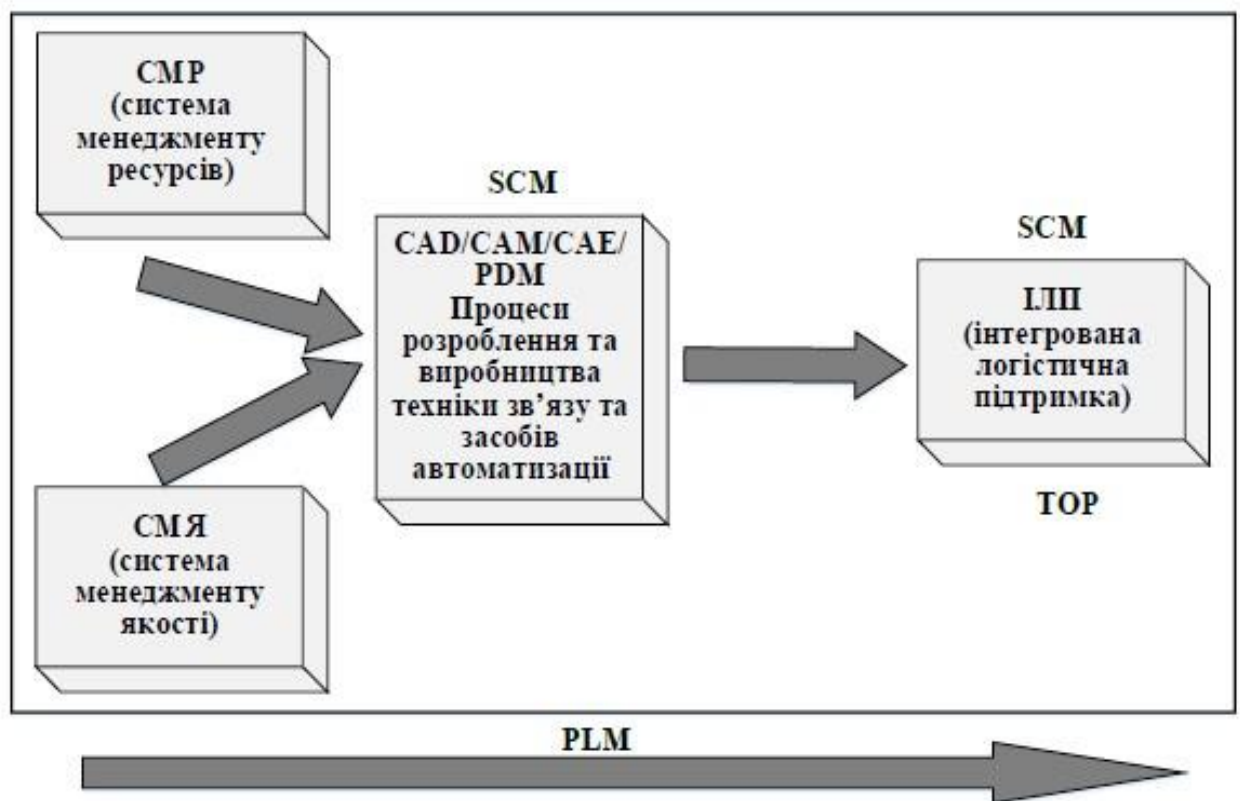


Рис. 2 Компоненти системи управління життєвим циклом ТЗА

Як показує вітчизняний та зарубіжний досвід, одним із найефективніших методів, що забезпечує високу якість функціонування СТС при одночасному зниженні вартості їх ЖЦ, є впровадження на всіх стадіях цього циклу засобів і методів автоматизованого контролю та визначення їхнього технічного стану.

Техніко-економічні, економічні та експлуатаційні характеристики наявної ТЗА можливо пов'язати інтегральним показником ефективності використання (E), який являє собою відношення ефективності використання засобів зв'язку (технічної ефективності) (E_T) до вартості життєвого циклу (далі – ВЖЦ).

Критерій «ефективність використання» характеризує міру доцільності застосування системи в складі ТЗА і в спрощеному вигляді може бути представлений добутком 3-х імовірнісних показників:

імовірності того, що працююча система буде безперервно функціонувати протягом строку служби – «надійність»;

імовірності того, що система готова до виконання завдання в довільний момент часу – «готовність до використання»;

імовірності того, що у процесі функціонування система успішно виконає своє завдання – «здатність до виконання завдань за призначенням».

Ефективність використання (E) визначається за формулою:

$$E = \frac{E_T}{ВЖЦ} = \frac{P_T \cdot P_H \cdot P_{ЗП}}{C_{ЗВ} + C_{КВДО} + C_{ЕВ}},$$

де E_T – технічна ефективність;

P_T – ймовірність працездатності об'єкта в довільний момент часу – «коефіцієнт готовності»;

P_H – ймовірність безперервного функціонування об'єкта – «надійність»;

$P_{ЗП}$ – ймовірність правильного функціонування об'єкта – «здатність до виконання завдань за призначенням»;

$C_{ЗВ}$ – закупочна вартість;

$C_{КВДО}$ – капітальні витрати на контрольно-діагностичне обладнання;

$C_{ЕВ}$ – експлуатаційні витрати.

Необхідні значення показника E забезпечуються системою технічної експлуатації, що містить інформаційно-вимірювальні підсистеми (далі – ІВП), та реалізують функції визначення технічного стану при проведенні ТОР.

Для реалізації системи ЖЦ пропонується впровадження автоматизованої системи контролю, діагностування і прогнозування (АСКДП), яка забезпечить:

збір і обробку даних про технічний стан ТЗА;

прогнозування відмов і оптимізацію ТОР;

зниження часу відновлення шляхом удосконалення діагностичного забезпечення.

Система ТОР у ЗСУ відіграє ключову роль у забезпеченні боєздатності техніки зв'язку, автоматизованих засобів та іншого озброєння. З огляду на

сучасні виклики, зокрема ведення гібридної війни, інтеграцію зі стандартами НАТО та швидкий розвиток технологій, вдосконалення цієї системи є стратегічно важливим завданням. Нижче наведено пріоритетні напрями, які потребують першочергової уваги.

Система TOP у ЗСУ відіграє ключову роль у забезпеченні боєздатності техніки зв'язку, автоматизованих засобів та іншого озброєння. З огляду на сучасні виклики, зокрема ведення гібридної війни, інтеграцію зі стандартами НАТО та швидкий розвиток технологій, вдосконалення цієї системи є стратегічно важливим завданням. Нижче наведено пріоритетні напрями, які потребують першочергової уваги.

Схему системи менеджменту якості с АСКДП представлено на Рис.3.

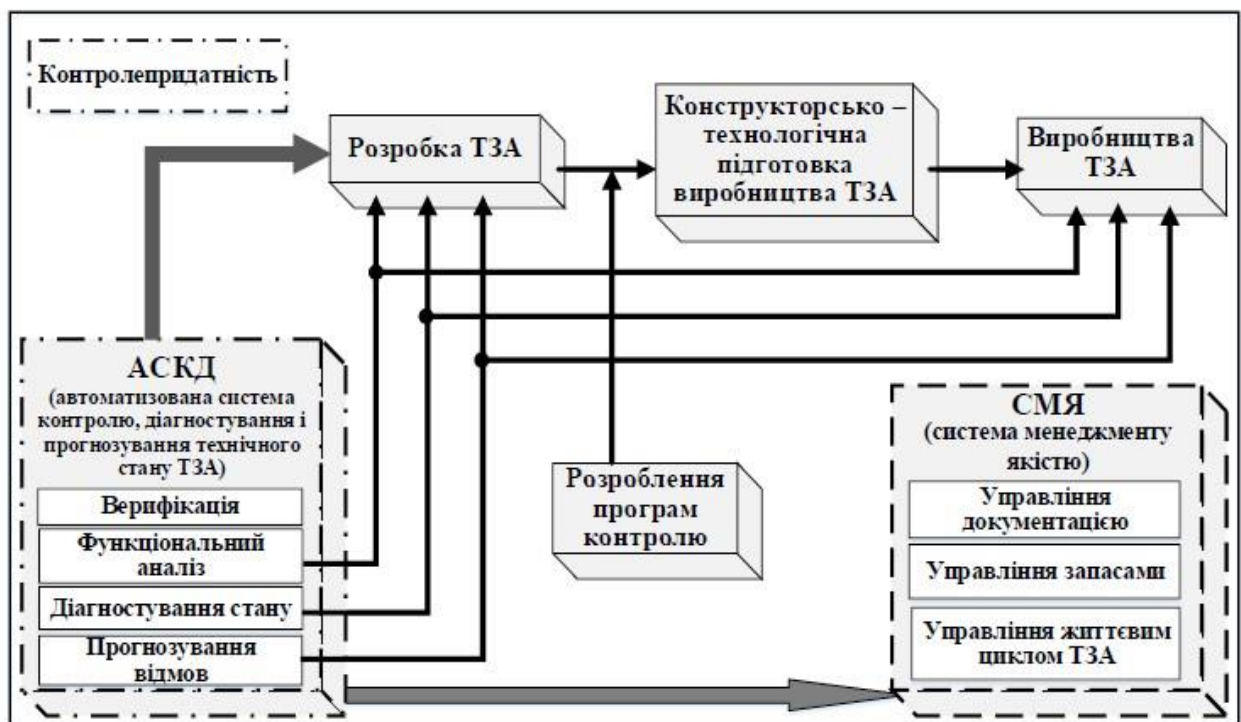


Рис. 3 Система менеджменту якості ТЗА з використанням автоматизованої системи контролю, діагностування і прогнозування технічного стану ТЗА на етапах ЖЦ

Система TOP у ЗСУ відіграє ключову роль у забезпеченні боєздатності техніки зв'язку, автоматизованих засобів та іншого озброєння. З огляду на сучасні виклики, зокрема ведення гібридної війни, інтеграцію зі стандартами НАТО та швидкий розвиток технологій, вдосконалення цієї системи є стратегічно важливим завданням. Нижче наведено пріоритетні напрями, які потребують першочергової уваги.

Пріоритетними напрямками вдосконалення системи TOP у ЗСУ є:

модернізація інфраструктури зв'язку для забезпечення стійкості в бойових умовах;

модернізація технічної бази та впровадження інноваційних технологій (впровадження сучасних діагностичних систем, оновлення ремонтної інфраструктури та 3D-друк запасних частин);

підвищення кваліфікації персоналу (створення тренажерів і симуляторів, розробка спеціалізованих навчальних програм та психологічна підготовка);

оптимізація логістики та ресурсного забезпечення (автоматизація управління запасами, локалізація виробництва комплектуючих та використання безпілотних платформ);

адаптація до умов гібридної війни (розробка завадозахищених систем, забезпечення кібербезпеки та швидке відновлення в польових умовах);

оновлення нормативної бази відповідно до стандартів НАТО (гармонізація процедур, сумісність обладнання та міжнародний обмін досвідом

впровадження АСКДП для моніторингу стану ТЗА;

перехід до ремонту за технічним станом із використанням агрегатного методу.

Висновки. Проведений аналіз показав, що впровадження системи управління ЖЦ ТЗА є перспективним напрямком для підвищення ефективності технічного та сервісного забезпечення в ЗСУ. Це вимагає оновлення нормативної бази, інтеграції сучасних технологій діагностування та переходу від планових ремонтів до обслуговування за технічним станом, що дозволить знизити витрати й підвищити надійність ТЗА.

Перспективи подальших досліджень. Подальші дослідження доцільно спрямувати на вивчення можливостей інтеграції АСКДП із системами логістики для автоматизації замовлення запасних частин (ЗІП) у разі виявлення критичних несправностей, що скоротить час ремонту в умовах бойових дій.

Література:

1. Опенько П.В. Досвід застосування адаптивних стратегій технічного обслуговування і ремонту озброєння та військової техніки в державах-членах НАТО / П.В. Опенько, В.В. Поліщук, М.Ю. Миронюк // Державного науково-дослідного інституту випробувань і сертифікації озброєння та військової техніки. – 2021. – № 2(8). – С. 101-111.

2. Івченко М.М. Напрями вдосконалення системи технічного обслуговування засобів зв'язку та АСУ ЗС України / М.М. Івченко, В.С. Яровий, Н.С. Гришина, В.О. Ткач, Т.В. Побережець. // Збірник наукових праць ВІТІ. – 2019. – № 1. – С. 18-22.

3. Морозов О.О. Наукові засади розвитку технічного забезпечення у Національній гвардії України / О.О. Мороз // Науковий вісник Київського інституту Національної гвардії України. – 2022. – № 1. – С. 8-15.

4. Власов І.О. Обґрунтування концептуальних та наукових підходів щодо розвитку єдиної системи логістики в Збройних Силах України / І.О. Власов, О.М. Воробйов, О.В. Наконечний, Ю. С. Середа // Збірник наукових праць Харківського національного університету Повітряних Сил ім. Івана Кожедуба. – 2020. – № 2 (64). – С. 12-18.

5. Закалад М.А. Підходи до формування основних характеристик АСУ логістичного забезпечення ЗС України / М.А. Закалад, Ф.П. Педан, О.А. Романченко // Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України ім. Івана Черняховського. – 2018. – № 1 (62). – С. 97-101.



6. Гриб Д.А. Удосконалення методів технічної експлуатації і ремонту як основа підтримання боєготового стану озброєння в сучасних умовах / Д.А. Гриб, Б.М. Ланецький, В.В. Лук'янчук // Наука і оборона. – 2012. – № 3. – С. 55-63.

7. Ткаченко Л.А. Системи управління якістю підприємств сфери інжинірингу : монографія / Л.А. Ткаченко. – Одеса : ОНЕУ, 2019, – 378 с.

References:

1. Openko, P.V., Polishchuk, V.V., & Myroniuk, M.Yu. (2021). Dosvid zastosuvannya adaptivnykh stratehii tekhnichnoho obsluhovuvannya i remontu ozbroiennia ta viiskovoi tekhniki v derzhavakh-chlenakh NATO [Experience in applying adaptive strategies for maintenance and repair of weapons and military equipment in NATO member states]. *Derzhavnoho naukovo-doslidnogo instytutu vyprobuvan i sertyfikatsii ozbroiennia ta viiskovoi tekhniki – State Research Institute for Testing and Certification of Arms and Military Equipment*, № 2(8), 101-111 [in Ukrainian].

2. Ivchenko, M.M., Yarovyi, V.S., Hryshyna, N.S., Tkach, V.O., & Poberezhets, T.V. (2019). Napriamy vdoskonalennia systemy tekhnichnoho obsluhovuvannya zasobiv zviazku ta ASU ZS Ukrainy [Directions for Improving the Maintenance System of Communications and ACS of the Armed Forces of Ukraine]. *Zbirnyk naukovykh prats VITI – Collection of scientific works of VITI*, № 1, 18-22 [in Ukrainian].

3. Morozov, O.O. (2022). Naukovi zasady rozvytku tekhnichnoho zabezpechennia u Natsionalnii hvardii Ukrainy [Scientific basis for the development of technical support in the National Guard of Ukraine]. *Naukovyi visnyk Kyivskoho instytutu Natsionalnoi hvardii Ukrainy – Scientific Bulletin of the Kyiv Institute of the National Guard of Ukraine*, № 1, 8-15 [in Ukrainian].

14. Vlasov, I.O., Vorobiov, O.M., Nakonechnyi, O.V., & Sereda, Yu.S. (2020). Obgruntuvannya kontseptualnykh ta naukovykh pidkhodiv shchodo rozvytku yedynoi systemy lohistyky v Zbroinykh Sylakh Ukrainy [Substantiation of conceptual and scientific approaches to the development of a unified logistics system in the Armed Forces of Ukraine]. *Zbirnyk naukovykh prats Kharkivskoho natsionalnoho universytetu Povitrianykh Syl im. Ivana Kozheduba – Collection of scientific works of Kharkiv National Air Force University named after Ivan Kozhedub*, № 2(64), 12-18 [in Ukrainian].

5. Zakalad, M.A., Pedan, F.P., & Romanchenko, O.A. (2018). Pidkhody do formuvannya osnovnykh kharakterystyk ASU lohistychnoho zabezpechennia ZS Ukrainy [Approaches to the Formation of the Main Characteristics of the Logistics Support System of the Armed Forces of Ukraine]. *Zbirnyk naukovykh prats Tsentru voienno-stratehichnykh doslidzhen Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy im. Ivana Cherniakhovskoho – Collection of scientific papers of the Center for Military Strategic Studies of the Ivan Chernyakhovsky National Defense University of Ukraine*, № 1(62), 97-101 [in Ukrainian].

6. Hryb, D.A., Lanetskyi, B.M., & Lukianchuk, V.V. (2012). Udokonalennia metodiv tekhnichnoi ekspluatatsii i remontu yak osnova pidtrymanna boiehotovoho stanu ozbroiennia v suchasnykh umovakh [Improving methods of technical operation and repair as a basis for maintaining the combat readiness of weapons in modern conditions]. *Nauka i oborona – Science and defense*, № 3(62), 55-63 [in Ukrainian].

7. Tkachenko, L.A. (2019). *Systemy upravlinnia yakistiu pidpriemstv sfery inzhynirynhu [Quality management systems for engineering companies]*. Odesa: ONEU [in Ukrainian].

РОЗДІЛ «Право»

UDC: 347.73

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-308-318](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-308-318)

Ivanova Roksolana Yuriyivna Ph.D. in Law, Associate Professor, Professor of the Department of International and European Law, Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law, Head of NGO "Rise of Innovations", Khmelnytskyi, tel.: +38 (067) 931 78 22, <https://orcid.org/0000-0001-8257-4486>

**CUSTOMS TARIFF REGULATION IN THE CONTEXT OF WTO
LAW: UKRAINE'S COMMITMENTS, IMPLEMENTATION, AND
PROSPECTS FOR TRADE FACILITATION**

Abstract. The current article systematically studies the custom's tariff policies aspect of Ukraine's international obligations within the framework of the World Customs Organization in comparison to other countries. It examines the historical development of custom's tariff policies under the General Agreement on Tariffs and Trade (GATT) along with the WTO, including their most significant constituents. Customs have mostly sought to promote international trade-regarding tariffs and operated with the broad guiding principle of barring unreasonable discriminatory barriers to trade and providing fundamental equality to all business partners that would see a measurable improvement in world trade.

This principle necessitates the removal of any discriminatory practices that would set limits on the growth of trade and equal opportunities for friendly countries. The article covers GATT provisions regarding Ukraine's participation into the WTO and the consequences of Ukraine's integration on its customs and tariff law. These consequences contain partial reduction of tariffs, adoption of a unified customs tariffs cadastre and national system of customs aligned to international standards governing customs. And The TFA agreement, which Ukraine ratified 2016, is examined as one of the most active modernizers of border control, especially in terms of declining administrative burden and enhancing the swift clearance of goods. The changes that Ukraine has applied comprise electronic systems of customs clearance, automation of the risk assessment mechanism, and liberalization of customs evaluation.

The research highlights the WTO dispute resolution system as a key tool for ensuring justice and legality in trade conflicts. Moreover, it analyzes the case of Ukraine and its participation in disputes about the antidumping policy, tariff cuts,

and methods of import assessment valuation. These legal battles illustrate Ukraine's increasing ability to employ the legal mechanisms of the WTO to safeguard its economic interests and compel its trading partners to abide by international standards.

Also, the article discusses the challenges that Ukraine faces in the full compliance with the rules of the WTO, such as the aspect of institutional framework, non-tariff obstacles to trade, and gap between the law and its actual enforcement. Suggested Model policies focus on legal unification of the country's relations with the European Union. Strengthening the customs administration in legal document enforcement is also necessary as is active participation in international organizations and aggressive outsourcing policies to enhance the nation's integration into global supply chains.

In conclusion, the article explores the policy issues regarding WTO customs reforms and emphasizes their potential impact on the economic transformation and globalization of trade in countries like Ukraine that are in a post-transition economy.

Keywords: customs tariff regulation, WTO law, finance law, GATT, Trade Facilitation Agreement, international organizations, dispute settlement, trade liberalization, customs modernization, international trade law.

Іванова Роксолана Юріївна канд. юрид. наук, доцент, професор кафедри міжнародного та європейського права Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова, голова ГО «Зліт інновацій», м. Хмельницький, тел.: +38 (067) 931 78 22, <https://orcid.org/0000-0001-8257-4486>

МИТНО-ТАРИФНЕ РЕГУЛЮВАННЯ В КОНТЕКСТІ ПРАВА СОТ: ЗОБОВ'ЯЗАННЯ УКРАЇНИ, ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ СПРИЯННЯ ТОРГІВЛІ

Анотація. У даній статті систематично досліджується аспект митно-тарифної політики міжнародних зобов'язань України в рамках Всесвітньої митної організації у порівнянні з іншими країнами. У ньому розглядається історичний розвиток митної тарифної політики відповідно до Генеральної угоди з тарифів і торгівлі (ГАТТ) разом із СОТ, включаючи їх найважливіші складові. Митні служби здебільшого прагнули сприяти міжнародній торгівлі щодо тарифів і діяли, керуючись широким керівним принципом усунення необґрунтованих дискримінаційних бар'єрів у торгівлі та забезпечення фундаментальної рівності для всіх ділових партнерів, які побачили б відчутне покращення світової торгівлі.

Цей принцип вимагає усунення будь-яких дискримінаційних практик, які б обмежували зростання торгівлі та рівні можливості для дружніх країн. У статті розглядаються положення ГАТТ щодо участі України в СОТ та наслідки інтеграції України для її митно-тарифного права. Ці наслідки включають

часткове зниження тарифів, прийняття єдиного митно-тарифного кадастру та національної митної системи, яка відповідає міжнародним стандартам, що регулюють митну справу. Угоду про ТФА, яку Україна ратифікувала у 2016 році, розглядають як одну з найактивніших модернізаторів прикордонного контролю, особливо з точки зору зменшення адміністративного тягаря та покращення швидкого оформлення товарів. Зміни, які запровадила Україна, включають електронні системи митного оформлення, автоматизацію механізму оцінки ризиків та лібералізацію митної оцінки.

Дослідження підкреслює систему вирішення спорів СОТ як ключовий інструмент для забезпечення справедливості та законності в торгових конфліктах. Крім того, аналізується кейс України та її участь у суперечках щодо антидемпінгової політики, зниження тарифів та методів оцінки імпорту. Ці судові суперечки демонструють зростаючу здатність України використовувати правові механізми СОТ для захисту своїх економічних інтересів і змусити своїх торговельних партнерів дотримуватися міжнародних стандартів.

Також у статті обговорюються виклики, з якими стикається Україна у повній відповідності до правил СОТ, такі як аспект інституційної бази, нетарифні перешкоди для торгівлі та розрив між законодавством та його фактичним застосуванням. Запропонована модель політики зосереджена на правовій уніфікації відносин країни з Європейським Союзом. Посилення митного управління у забезпеченні дотримання правових документів також є необхідним, як і активна участь у міжнародних організаціях та агресивна політика аутсорсингу для посилення інтеграції країни у глобальні ланцюги поставок.

На завершення стаття досліджує питання політики щодо митних реформ СОТ та наголошує на їхньому потенційному впливі на економічну трансформацію та глобалізацію торгівлі в таких країнах, як Україна, які перебувають у постперехідній економіці.

Ключові слова: митно-тарифне регулювання, право СОТ, фінансове право, ГАТТ, Угода про спрощення торгівлі, міжнародні організації, врегулювання спорів, лібералізація торгівлі, митна модернізація, право міжнародної торгівлі.

Statement of the Problem in General Terms and Its Connection with Important Scientific or Practical Tasks. Customs tariff policies fundamentally affect the law and economics of trade in the context of a global economy. It is not simply an instrument of protectionist economics, but rather, one of the pillars of multilateral trade policy integrated within the WTO framework. The principles that customs tariff regimes are bound to, including transparency, foreseeability, uniform application, and non-discrimination, are already enshrined in GATT and reinforced in subsequent WTO documents, especially the TFA. This strengthens the system and ensures that these elements foster conditions within which access to markets is structured through definable, stable, and enforceable rules.



Since 2008 Ukraine has been a member of WTO. It has undertaken strategic objectives which inwardly shape its approach to globalization vis a vis integration of the European Union. It aims to modernize customs policy, procedures and trade relations in accordance with accepted principles of international law. It updates custom policy by digitizing border functions and lowering tariffs. Digitization of border functions and participating in trade dispute resolution contributes to modernization of Ukraine's economy. Ukraine's economic policy is directed towards managing its integration into the global economy and into the European Union. Despite the efforts put, Ukraine is yet to accomplish several adopted policies.

This paper tries to improve the gap between what Ukraine pledges WTO wise on paper, and its works on integrating into the legal domestic structure. Although throughout the document there are using terms describing systemic barriers, I prefer to say the system suffers from administrative and policy capturing. Underdeveloped border checkpoint infrastructure further complicates these issues together with bureaucratic borders to trade like non-tariff trade barriers and corruption create grey zones. Only the heavily described above offers Ukraine the merit under WTO.

There are specific problems in the process of integration of the national laws with international trade laws as well as the WTO enforcement mechanisms, which raises an important consideration of the state's role in the trade relations in interdependent economies. The doctrine on custom tariffs, especially in the case of post Soviet transitional economies must not only be based on preform, but also take into account the empirical results of reforms. The international relations scholars need to investigate how the international agreements are implemented and what governance structures which guarantee policy stability and administrative rationality at the domestic level achieve the best outcome.

For the practices, the United Nations and Ukraine customs associations need to resolve other customs integration issues. Active participation is also important to achieve socio-political stability and a functional custom system in Ukraine. Fragmentation of different organizations dealing with customs, improving the professional competency of customs personnel, enhancement of international custom system interconnectivity and computer based risk assessment are added to the long list of challenges. One of these is proactive engagement of Ukraine into the WTO trade conflict resolution system, as the national economic interests are at stake and discriminatory policies from partner countries threaten the economy.

Consequently, this article attempts to analyze the multifaceted relationships among law, policy, and practice, including their complexities. It contributes towards the enhancement of customs administration in Ukraine, considering the purposeful legal study of WTO reforms and developed practical guidelines for coherent fulfillment of international trade obligations.

Analysis of recent research and publications. A survey of custom tariff regulation, trade liberalization, and application of WTO standards have received much attention among international legal scholars and economists. Solving

institutional design and legal interpretational issues of WTO agreements have been thoroughly studied by John H. Jackson, Petros C. Mavroidis, and Gabrielle Marceau, including the General Agreement on Tariffs and Trade (GATT) and Trade Facilitation Agreement (TFA). These studies have elaborated the great principles underpinning the multilateral trading system which include transparency, non-discrimination, and predictability.

Regionally, the publication output from the World Bank, International Monetary Fund, Organisation for Economic Co-operation and Development, and United Nations Conference on Trade and Development focus on the actual implementation of trade facilitation reforms and customs modernization in developing and post-Soviet countries. UNCTAD Trade and Development Report (2021 and 2022) and OECD's Digital Transformation in Customs (2020) reports are valuable in providing factual evidence and suggestions which help assess Ukraine's advancement.

Within Ukraine, experts in law have studied the various issues surrounding Ukraine's incorporation into the WTO's system, including the customs law of Ukraine and its alignment with international standards, as well as the country's institutional capacity problems. Despite these efforts, most of the studies have left gaps by looking at either customs procedures and trade policy on one hand, or customs policy on the other hand, without providing a coherent legal analysis of how Ukraine's WTO relations operate within the country's legal system. Also, not much attention has been given in the literature to Ukraine's role in the WTO's dispute settlement system and the use of legal adjudicational instruments to protect Ukraine's position in international trade conflicts has been paid in the domestic scholarship.

In their attempt to tackle various issues under consideration, researchers have overlooked some important aspects of a more general nature which require additional and thorough consideration in the context of Ukrainian scholarship. For example, the ways in which Ukraine implements its commitments with regard to the WTO's customs policy, and the legal and administrative obstacles to ideal compliance, have not been studied as a coherent problem. The legal analysis of effectiveness concerning the risk-based customs control, automation and digitization, as well as the removal of non-tariff trade barriers, was insufficiently conducted. This area of research along with the domestic structural changes at the crossroads of the international obligations in the dispute settlement monitoring needs further explorations as they too lack comprehensive focus.

This article attempts to fill these gaps by combining a doctrinal legal analysis with practical policies. It concentrates on the intersection of the WTO law, national customs reform, and institutional implementation in Ukraine, which have received insufficient scholarly attention. It constructs arguments through international and national literature while also considering compliance, enforcement, compliance measures and mitigation, dispute resolution, enforcement, and institutional gaps previously regarded as peripheral, which broadens the discourse on trade law and

makes recommendations for Ukrainian policymakers and legal experts engaged in the modernization of Ukraine's trade policies.

The main aim of the article. This article Statement presents the framework of customs tariff regulation in Ukraine on legal and policy levels and custom wards per trade agreement on the blockading country approach. The Canadian Ukraine Free Trade Agreement (CUFTA) is taken as the primary case. The research sits at the cross-section the intersection between international law and trade, and national customs regulatory capture and deals with the ratio of Ukraine's implementation of WTO obligations as a contracting party.

This paper explains the normative and institutional genesis of customs tariff policy as constructed under the GATT and the Trade Facilitation Agreement which constitute the legal framework for customs governance. Furthermore, it analyzes the level of and quality of Ukraine's compliance with these frameworks in reality, paying attention to the impact of international law on the domestic policy regarding customs modernization and trade facilitation.

A considerable part of research effort is directed to the identification of systemic and procedural constraints that inhibit Ukraine from meeting its undertaken obligations to the WTO. The gaps consist of unreasonably broad discretionary powers conferred on customs officials, inadequate technical resources for the risk-based inspection, unreasonably slow implementation of the digital transformation strategy, and weak interagency relations among the customs and trade governing bodies. The author hopes to address the imbalance between formal and substantive compliance with WTO standards.

Another important goal of this article is to examine how Ukraine has been involved in the WTO dispute settlement system. The analysis focuses on how Ukraine has attempted to protect its economic interests, unfair trade relations, and other disputes such as gap conflicts involving tariff delineation, customs valuation, and antidumping actions. The evaluation critiques the effectiveness of Ukraine's legal and institutional capacity dealing with these international procedural intricacies.

To fulfill these objectives, the article sets the following particular aims:

1. To compile the customs tariffs legislation under WTO law and study its impact on Ukraine.
2. To study the development of Ukraine's tariff setting and legislation patterns pre- and post-WTO accession with various supporting legislative changes, administrative restructuring, and procedural streamlining.
3. To investigate the engagement of Ukraine under the WTO Trade Facilitation Agreement, especially in relation to the governance of digital customs, border control, and openness in trade activities.
4. To assess the participation of Ukraine in the WTO dispute resolution and critique the level of engagement in both legal and operational aspects.

5. To analyze the most important gaps, risks, and opportunities within the customs system of Ukraine relative to the performance of its international obligations.

6. To formulate proposals designed to enhance the institutional structures of Ukraine and the mechanisms for compliance with international trade obligations and the position of Ukraine in international trade.

This article advances scholarly discussion and practical reform by completing custom research tasks and proposing strategies toward the modernization of Ukraine's customs system relative to international benchmarks. The work is noteworthy in the Ukraine's legal system development in the image of the country's post-war economic recovery, European integration, and global trade participation.

Main Material of the Research with Full Justification of the Scientific Results. Customs tariff regulation aids in the initiation of international trade as it directly affects the flow of investment and the level of control a state has over its finances. Laws regarding tariffs under the General Agreement on Tariffs and Trade (GATT) and World Trade Organization (WTO) are aimed towards making inter-member relations more beneficial and transparent while ensuring that there is fairness within commercial undertakings with other counterparts [1]. In any of the systems, legal principles such as MFN, National Treatment, and setting trade limits have to be agreed upon before commerce can take place [1, 2].

Ukraine is mandated to follow legal procedures set by the WTO since its gaint in 2008. These include lowering tax charges, improving trade relations, and making changes to legal agreements regarding exise customs. One of the significant changes that were made to deregulate foreign commerce trade is adopting the HS structure for classifying goods and removing the number of sets placed on foreign goods [2]. Alongside these changes, Ukraine is also expected to follow WTO policies which include informing the public and other agencies about changes in trading policies and restrictions such as those imposed by customs to enable international cooperation within the country [3].

Perhaps, the most impactful multilateral agreement for Ukraine is the Trade Facilitation Agreement (TFA) which came into force in 2017 and was ratified by Ukraine in 2016. TFA is an agreement modernizing laws and speeding up the movement, release, and clearance of goods, including goods in transit. It requires members of WTO to implement trade best practices like publishing procedures online, pre-arrival processing, risk management, and AEO programs [4].

As a part of the TFA implementation roadmap, Ukraine adopted certain reforms which included the development of E-customs, risk-based inspection systems, and inter agency coordination portals [5]. The OECD deemed these reforms important for decreasing transaction costs and increasing customs information transparency, especially after the adoption of the "Single Window for International Trade" and modernization of the customs risk management system [6].

In spite of receiving these benefits, several legal and institutional challenges restrict the complete realization of a customs administration aligned with the WTO.



As mentioned in World Bank diagnostics, Ukraine has systemic gaps in the enforcement of rules concerning tariff valuation, suffers from inter-agency fragmentation, and is lagging behind in the automation of customs, tax, and border services integration [7]. Moreover, the selective application of customs valuation methods, especially in the case of related parties and certain sensitive products like fuels and oils (e.g. HS code 271019), raises doubts regarding the compliance with the customs valuation agreement of the WTO [8].

The use of risk management techniques in customs in Ukraine, which has been advocated by the IMF, has the objective of improving the efficiency in the allocation of inspection resources and lowering border wait times while enhancing trade security [9]. These, however, are limited in scope due to outdated information technology systems, low levels of analytical skills of customs officers, and insufficient clarity regarding the legal provisions governing the traders' right to challenge risk apportionment for expedited appeal processes [6].

Another critical facet covered in this research is Ukraine's participation in WTO dispute settlement processes for the protection of its economic sovereignty and compliance by its trading partners. Ukraine has taken part in disputes relating to antidumping actions, tariff classification, and safeguard measures. For instance, Ukraine challenged some of the restrictive trade practices regarding steel and agricultural exports, demonstrating the growing importance of legal representation at the WTO for safeguarding national export interests [10]. The knowledge gained from these proceedings demonstrates Ukraine's legal systems contested with international disputes have tools for engagement but also significant gaps in legal infrastructure.

Central to results of this study is the striking stereotype imbalance between de jure concordance with WTO benchmarks and operational style at the institutional level. Ukraine's laws have considerable gaps with the WTO arrangements, but the customs institution's ability to execute them is lacking. Absence of developed national appellate dispute resolution systems customs, low linkage with customs information technology systems, and passive stances in international custom dispute negotiations indicates insufficient reform for active engagement in global trade governance is needed [5, 7].

Moreover, the customs policy of Ukraine does not take into account the current changes in global trade, including the automation of trade document processing, green customs (carbon border adjustment policies), and increasing shifts towards service-based trade enablement. Participation in plurilateral initiatives like the Joint Initiative on E-commerce and Investment Facilitation for Development within the WTO framework brings new opportunities for Ukraine to reposition itself as a more progressive and competitive trading nation [10].

To fill the gaps outlined, this research recommends:

- Adoption of a national customs code which is inconsistent with TFA provisions of WTO should be made legally binding.

- A council with representatives from multiple government agencies specifically tasked with trade facilitation needs to be created.
- Customs officers should be retrained for degree compliance and digital skill proficiency, which will improve overall legal compliance at the agency.
- A unit responsible for national representation in disputes and negotiations with the WTO regarding rules should be established.
- Poland's Ukraine's customs policies need to be aligned with the EU Customs Code due to the country's integration with Europe.

A final note, the examination has ascertained that Ukraine has made at least some progress, although it remains inadequate, towards aligning its customs and tariff policies with WTO guidelines. The discrepancy between the international obligations and institutional fulfillment relies on the minimum legal refinement and administrative renewal at the domestic level along with the international level activism. Such actions are necessary to improve Ukraine's competitiveness, provide legal clarity for investors and traders, as well as strengthen the position of the country within a regulated system of international trade.

Conclusion. The study performed has established that in Ukraine the customs tariff regulation undergoes transformational process as a result of the country's undertaking within the WTO multilateral trading system. The examination of norms, institutional practices, as well as the scope of international obligations indicates that Ukraine has undertaken significant steps towards fulfillment of its customs legislation obligations towards WTO, especially through tariff liberalization, adoption of the Harmonized System (HS), and ratification of the Trade Facilitation Agreement (TFA). Such actions have enhanced transparency and improved predictability for foreign trade operators, thus enabling Ukraine to emerge within the framework of global trade governance.

Simultaneously, the research exhibits the ever-present gap between legal obligations and their institutional undertakings. Ukraine still encounters, in spite of declarative legislative compliance, appearing in the coping mechanisms of administrative dysfunctions, absence of cohesion among agencies, inadequate risk management frameworks, and partial automation of processes, full digitalization of systems infrastructure. Such inadequacies compromise the effectiveness of customs regulation and Ukraine's benefits as member of WTO, and straddle further economic integration with the European Union.

Judicially, the research reveals the scope of customs governance as lacking sufficient scholarly critique and a regulatory scaffold for reform in focus at:

- Partial incorporation of administrative national procedures regarding the provisions of Customs Valuation Agreement of the WTO into domestic law.
- Lack of an effective appeal structure at the level of customs administration, which meets the international standards of due process.



- Inability to actively engage in the dispute settlement processes of the WTO, thereby failing to shape international trade law jurisprudence through adjudication in the context of institutions' low institutional predisposition.

- Absence of longitudinal congruency between the trade facilitation policy of Ukraine and the shifts towards green customs policies, e-customs, and service cross-border trading.

With regard to the findings stated above, the following conclusions can be made:

Ukraine's legal structure regarding the regulation of customs tariffs is in substantial approximation with WTO requirements; however, its application is thwarted by the governance and enforcement system's lack of structure.

The Trade Facilitation Agreement in Ukraine only requires strategic investments towards institutional capacity building, legal scholarship, and digital change to unlock its potential.

There is increasing participation from Ukraine in the WTO dispute settlement system which portrays mature legal development, but a more coordinated and well-funded effort is needed to strengthen the defense of national trade interests in the law.

The customs policies of Ukraine should progressively capture and incorporate the country's economic and geopolitical priorities, such as deepening European integration and participating in international trade negotiations on digital trade, climate trade, and supply chain security.

Possible Directions for Subsequent Research

Subsequent investigations should include a more refined systematic and comparative study of WTO jurisprudence along customs law with the analysis of how landmark decisions may shape Ukraine's internal practices. Also, there is considerable broader trade law scholarly inquiry at the nexus of technology and sustainability, particularly relating to the legal governance of digital customs gateways, blockchain applications in customs automation, and adaptation of Ukrainian legislation mitigating measures based on EU customs instruments of the Green Deal (e.g., Carbon Border Adjustment Mechanism – CBAM).

In addition, it is suggested further research focuses on models of institutional change in post-accession WTO states with comparable legal traditions or affiliations to the region to find out optimal strategies for operationalizing tariff obligations and dispute settlement readiness. Such studies would deepen Ukraine's grasp of theoretical dilemmas in international trade law and, at the same time, strengthen practical legal practice and relations for international activities.

The trajectory of trade and customs reforms in Ukraine reveals significant achievement alongside an equally worrying gap in legal and institutional reform. Further scholarly or policy targeted work in this area will support Ukraine's aspirations not only for sustainable economic recovery but also for international competitiveness and legally anchored multilateral trade system integration.

References:

1. World Trade Organization. (2022). *Principles of the Multilateral Trading System*. Retrieved from https://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/tif_e/fact2_e.htm
2. UNCTAD. (2021). *Trade and Development Report 2021*. Retrieved from https://unctad.org/system/files/official-document/tdr2021_en.pdf
3. World Trade Organization. (2019). *Trade Facilitation Agreement Explained*. Retrieved from https://www.wto.org/english/tratop_e/tradfa_e/tradfa_e.htm
4. World Trade Organization. (2017). *Agreement on Trade Facilitation: Official Text and Technical Provisions*. Geneva: WTO. Retrieved from https://www.wto.org/english/tratop_e/tradfa_e/tradfa_e.htm
5. World Bank. (2023). *The Future of Trade in Ukraine: Opportunities and Challenges*. Retrieved from <https://documents.worldbank.org/en/publication/future-of-trade-ukraine>
6. OECD. (2020). *Digital Transformation in Customs*. Retrieved from <https://www.oecd.org/digital/digital-transformation-in-customs.pdf>
7. World Bank. (2021). *Doing Business Report: Trading Across Borders – Ukraine*. Retrieved from <https://www.doingbusiness.org>
8. OECD. (2021). *Harmonization of Tariff Classification in Global Trade*. Retrieved from <https://www.oecd.org/trade/harmonization-of-tariff-classification.htm>
9. International Monetary Fund (IMF). (2021). *Risk-Based Customs Inspections: Enhancing Trade Efficiency*. Retrieved from <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2021/risk-based-customs-inspections>
10. World Trade Organization. (2023). *Understanding the Dispute Settlement Process of the WTO*. Retrieved from https://www.wto.org/english/tratop_e/dispu_e/dispu_e.htm

Література:

1. World Trade Organization. Principles of the Multilateral Trading System [Електронний ресурс]. – 2022. – Режим доступу: https://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/tif_e/fact2_e.htm
2. UNCTAD. Trade and Development Report 2021 [Електронний ресурс]. – 2021. – Режим доступу: https://unctad.org/system/files/official-document/tdr2021_en.pdf
3. WTO. Trade Facilitation Agreement Explained [Електронний ресурс]. – 2019. – Режим доступу: https://www.wto.org/english/tratop_e/tradfa_e/tradfa_e.htm
4. World Trade Organization. Agreement on Trade Facilitation. Official Text and Technical Provisions [Електронний ресурс]. – Geneva, 2017. – Режим доступу: https://www.wto.org/english/tratop_e/tradfa_e/tradfa_e.htm
5. World Bank. The Future of Trade in Ukraine: Opportunities and Challenges [Електронний ресурс]. – 2023. – Режим доступу: <https://documents.worldbank.org/en/publication/future-of-trade-ukraine>
6. OECD. Digital Transformation in Customs [Електронний ресурс]. – 2020. – Режим доступу: <https://www.oecd.org/digital/digital-transformation-in-customs.pdf>
7. World Bank. Doing Business Report: Trading Across Borders – Ukraine [Електронний ресурс]. – 2021. – Режим доступу: <https://www.doingbusiness.org>
8. OECD. Harmonization of Tariff Classification in Global Trade [Електронний ресурс]. – 2021. – Режим доступу: <https://www.oecd.org/trade/harmonization-of-tariff-classification.htm>
9. IMF. Risk-Based Customs Inspections: Enhancing Trade Efficiency [Електронний ресурс]. – 2021. – Режим доступу: <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2021/risk-based-customs-inspections>
10. WTO. Understanding the Dispute Settlement Process of the WTO [Електронний ресурс]. – 2023. – Режим доступу: https://www.wto.org/english/tratop_e/dispu_e/dispu_e.htm



УДК 339.5

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-319-336](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-319-336)

Борса Вадим Вікторович доктор філософії (PhD), доцент кафедри митної справи та товарознавства, Державний податковий університет, Ірпінь, <https://orcid.org/0000-0002-2436-7945>

Грень Валентина Петрівна здобувачка ОС “Магістр”, спеціальність “Право” освітня програма “Правове забезпечення митної безпеки”, Державний податковий університет, Ірпінь, <https://orcid.org/0009-0004-6940-7885>

Олійник Соломія Вікторівна здобувачка ОС “Магістр”, спеціальність “Право” освітня програма “Правове забезпечення митної безпеки”, Державний податковий університет, Ірпінь, <https://orcid.org/0009-0002-6607-4363>

ОПТИМІЗАЦІЯ МИТНОГО КОНТРОЛЮ: ЗАПОРУКА ЕФЕКТИВНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ У СВІТОВІ ТОРГІВЕЛЬНІ ЛАНЦЮГИ

Анотація. У статті розглядаються питання оптимізації митного контролю шляхом активізації співпраці між митними органами, бізнесом та міжнародними партнерами, а також мінімізації надмірного втручання у процедури оформлення товарів. Сучасні виклики глобалізації та зростання обсягів зовнішньоекономічної діяльності вимагають впровадження новітніх цифрових технологій, що забезпечують прозорість, оперативність і безпеку митних процедур. Традиційні методи, засновані на інтенсивному контролі кожного переміщення, призводять до затримок, підвищення витрат і створення бар'єрів для міжнародної торгівлі.

Автори статті аналізують міжнародний досвід застосування електронного декларування, принципу «Єдиного вікна» та автоматизованих систем управління ризиками, що дозволяють скоротити час оформлення вантажів і знизити корупційні ризики. Особлива увага приділяється модернізації інформаційних систем, які забезпечують попередній аналіз ризиків і прийняття рішень щодо контролю до фізичного перетину кордону.

Дослідження підкреслює, що зниження адміністративного тиску на суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності сприяє підвищенню інвестиційної привабливості та економічного зростання. Запропонований комплекс заходів поєднує вдосконалення правового регулювання, застосування сучасних технологій і розвиток партнерських відносин.

Отримані результати свідчать, що оптимізація митного контролю сприятиме інтеграції України у глобальні торговельні ланцюги, що є важливим кроком для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності економіки.

Таким чином, комплексний підхід, що поєднує удосконалення законодавчої бази, впровадження цифрових інновацій та активну співпрацю між усіма зацікавленими сторонами, дозволяє не лише оптимізувати митні процедури, але й сприяти швидкому реагуванню на сучасні виклики, забезпечуючи безпеку, ефективність і конкурентоспроможність зовнішньоекономічної діяльності. Запропоновані заходи спрямовані на створення умов для стабільного економічного розвитку, що відповідають сучасним вимогам міжнародної торгівлі і сприяють зростанню економіки та сталого розвитку.

Ключові слова: діджиталізація, митна політика, митне оформлення, митний контроль, оптимізація.

Borsa Vadym Viktorovych Doctor of Philosophy (PhD), Associate Professor of the Department of Customs and Commodity Studies, State Tax University, Irpin, <https://orcid.org/0000-0002-2436-7945>

Hren Valentyna Petrivna Master's degree program specialty "Law" educational program "Legal support of customs security", State Tax University, Irpin, <https://orcid.org/0009-0004-6940-7885>

Oliinyk Solomiia Viktorivna Master's degree program specialty "Law" educational program "Legal support of customs security", State Tax University, Irpin, <https://orcid.org/0009-0002-6607-4363>

CUSTOMS CONTROL OPTIMIZATION: GUARANTEE EFFECTIVE INTEGRATION INTO GLOBAL TRADE CHAINS

Abstract. The article considers the issues of optimizing customs control by enhancing cooperation between customs authorities, business and international partners, as well as minimizing excessive interference in the procedures for clearing goods. Modern challenges of globalization and the growth of foreign economic activity require the introduction of the latest digital technologies that ensure transparency, efficiency and security of customs procedures. Traditional methods based on intensive control of each movement lead to delays, increased costs and the creation of barriers to international trade.

The authors of the article analyze the international experience of using electronic declaration, the principle of "Single Window" and automated risk management systems, which allow to reduce the time of cargo clearance and reduce corruption risks. Special attention is paid to the modernization of information systems that provide preliminary risk analysis and decision-making on control before the physical crossing of the border.

The study emphasizes that reducing administrative pressure on foreign economic activity entities contributes to increasing investment attractiveness and



economic growth. The proposed set of measures combines the improvement of legal regulation, the use of modern technologies and the development of partnership relations.

The results obtained indicate that the optimization of customs control will contribute to the integration of Ukraine into global trade chains, which is an important step in ensuring the stability and competitiveness of the economy. Thus, an integrated approach that combines the improvement of the legislative framework, the introduction of digital innovations and active cooperation between all stakeholders allows not only to optimize customs procedures, but also to facilitate a rapid response to modern challenges, ensuring the security, efficiency and competitiveness of foreign economic activity. The proposed measures are aimed at creating conditions for stable economic development that meet the modern requirements of international trade and contribute to economic growth and sustainable development.

Keywords: digitalization, customs policy, customs clearance, customs control, optimization.

Постановка проблеми. В умовах сучасного економічного та геополітичного розвитку важливу роль відіграє ефективне функціонування митної системи, яка забезпечує безпеку та контроль за зовнішньоекономічною діяльністю. Разом із цим, традиційні підходи до митного контролю, які переважно базуються на значному втручанні у процеси переміщення товарів через кордон, часто призводять до уповільнення логістичних потоків, підвищення транзакційних витрат і створення бар'єрів для міжнародної торгівлі. Складність ситуації зростає через постійне збільшення обсягів товарообігу та різноманітність товарних груп. Це вимагає від митних органів оптимізації контролю для збереження балансу між безпекою та ефективністю. Основною проблемою стає пошук способів мінімізації безпосереднього втручання у процес митного оформлення без шкоди для безпеки та правомірності операцій.

Досвід провідних країн демонструє, що побудова партнерських відносин між митними органами, бізнесом і міжнародними організаціями може суттєво знизити необхідність детального контролю кожної партії товарів. Використання сучасних методів аналізу ризиків, впровадження передових інформаційних технологій, взаємне визнання стандартів і сертифікацій – усе це є основою для оптимізації митного контролю. Водночас важливим залишається забезпечення прозорості, законності та оперативності процедур.

Таким чином, постає завдання оптимізації митного контролю шляхом поглиблення співпраці між усіма зацікавленими сторонами та скорочення надмірного втручання, що сприятиме створенню сприятливих умов для міжнародної торгівлі та економічного зростання.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Наукова література України наразі має обмежену кількість ґрунтовних досліджень, які б зосереджувалися на питаннях розвитку та вдосконалення системи митного контролю. Окремі

автори, такі як: В. С. Бевз, М. Т. Білуха, Л. В. Дерманська, Ю. О. Голинський, Ю. Д. Кунєв, Ц. Г. Огонь, П. В. Пашко, М. М. Разумей частково зачіпають проблематику оптимізації митного контролю.

Мета дослідження є аналіз підходів до оптимізації митного контролю, спрямованих на забезпечення максимальної прозорості, прискорення процедур оформлення товарів та зниження надмірного втручання у зовнішньоекономічну діяльність, з урахуванням сучасних викликів і міжнародного досвіду.

Виклад основного матеріалу. На сучасному етапі економічного розвитку України, як і будь-якої іншої держави, важливою складовою є чітко окреслена та захищена територія з ефективною системою митного контролю та митного оформлення товарів. Ця система має забезпечувати належний рівень безпеки та захист економічних інтересів країни, сприяючи розвитку міжнародного співробітництва. Власне митний контроль і митне оформлення є ключовими інструментами, які дозволяють проводити ефективні митні процедури, спрямовані на збереження економічної безпеки держави та захист національних інтересів України.

На наш погляд, для більш повного розкриття поставленої перед нами проблематики необхідно детально розглянути зміст поняття «митний контроль».

Згідно зі статтею 4 Митного кодексу України (далі – МКУ), митний контроль являє собою сукупність заходів, спрямованих на забезпечення дотримання положень МКУ, законодавчих та нормативно-правових актів у сфері митної справи, а також міжнародних договорів України, укладених у встановленому законодавством порядку [1].

На наш погляд, це визначення є надто обмеженим та не охоплює повністю всі аспекти контрольної роботи митних служб. Водночас, Митний кодекс Європейського Союзу розглядає митний контроль як комплекс заходів митних органів, які мають на меті забезпечити коректне виконання митного законодавства та інших правил, регулюючих процеси ввезення, вивезення, транзиту, передачі, збереження та кінцевого використання товарів, які перетинають митну територію Співтовариства та інших територій. Це також стосується контролю за перебуванням та переміщенням на митній території товарів, які не є продукцією Співтовариства, або товарів, розміщених у режимі для внутрішнього споживання [2].

Запропоноване визначення є надто вузьким, оскільки не охоплює різні форми, методи та цілі проведення митного контролю. Економісти М. Білуха та Т. Микитенко висловили думку, що митний контроль слід вважати управлінською функцією в рамках митних операцій підприємств, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність. Вони наголосили на необхідності такого підходу для забезпечення дотримання підприємствами законодавчих та міжнародних норм у сфері митної справи [3, с. 185]. Однак, навіть цей підхід переважно зосереджений на контролі за діяльністю зовнішньоекономічних суб'єктів і не охоплює інші важливі функції митного контролю.



У Митній енциклопедії, авторства Ю. Кунев та І. Несторишен, поняття «митний контроль» описується детально з огляду на вітчизняне і міжнародне законодавство. Автори посилаються на оновлену Кіотську конвенцію (глава 2 «Визначення понять» Генерального додатку), де митний контроль (Customs control) визначається як заходи, застосовувані митними органами для забезпечення дотримання митного законодавства [4, с. 79-81].

Новосад І. В. визначає митний контроль як інструмент реалізації митної політики держави, а також як набір заходів, що вживаються органами Держмитслужби. Ці заходи спрямовані на забезпечення виконання учасниками митних відносин вимог митного законодавства. Основною метою таких заходів є перевірка відповідності дій, здійснених суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності, до норм митного законодавства та ідентифікація на цій основі митних порушень [5, с. 153]. Кінцевим етапом митних процедур є митне оформлення товарів, що включає виконання митних формальностей, необхідних для розмитнення товарів для внутрішнього споживання, експорту або транзиту під інші митні режими [6, с. 54].

Костишин Ю.С. пропонує найбільш комплексне визначення митного контролю, використовуючи процесний та функціональний підходи. Він описує митний контроль як специфічний тип державного фінансового контролю, що проводиться у митних зонах уповноваженими особами. Цей контроль застосовується під час переміщення товарів та інших об'єктів, залежно від їхнього виду і мети переміщення, а також при сплаті митних платежів і виконанні регуляцій від контролюючих органів. Методи, які використовуються в цьому контролі, включають документальну перевірку, огляд, постмитний аудит і опитування, з метою попередження порушень і забезпечення дотримання законодавства [7, с. 88].

Мета митного контролю полягає у стимулюванні розвитку зовнішньоекономічної діяльності учасників ринку, підсиленні міжнародних економічних відносин України, а також у захисті національних інтересів та забезпеченні фінансової стабільності країни. Ключовим аспектом реалізації цих завдань є забезпечення дотримання положень Митного кодексу України, інших нормативно-правових актів у галузі митної справи та виконання міжнародних угод, укладених Україною.

Об'єктами митного контролю згідно з митним законодавством України є легітимність підприємства, походження продукції, класифікація товарів за тарифами, вартість товарів для митних цілей, застосовані митні процедури, митні платежі, певні види бізнес-діяльності, контрабанда та уникнення митного оподаткування [8, с. 432-433].

Згідно з МКУ, митний контроль реалізується через основні форми, описані у статті 336. Зокрема, у цій статті викладено, що митний контроль здійснюється співробітниками митних органів за допомогою наступних заходів:

1. Аналіз документів та інформації, поданих у митні органи під час перетину митного кордону України з товаром або транспортними засобами комерційного призначення.

2. Митний огляд товарів і транспортних засобів комерційного призначення, ручної поклажі, багажу та особистий огляд громадян.

3. Облік товарів і транспортних засобів комерційного призначення, які в'їжджають через митний кордон України.

4. Усне опитування.

5. Перевірка складів тимчасового зберігання, митних складів, вільних митних зон, магазинів безмитної торгівлі та інших локації, де зберігаються товари або провадиться діяльність під митним наглядом.

6. Контроль за обліком товарів, які переміщуються через митний кордон України.

7. Виконання документальних перевірок для забезпечення відповідності вимогам українського законодавства у митній галузі, що включає перевірку своєчасності, достовірності та повноти внесків митних платежів.

8. Запити до інших національних і міжнародних державних установ та організацій для встановлення достовірності поданих документів.

9. Пост-митного контролю [1].

При здійсненні митного контролю митні органи зобов'язані виконувати мінімальну кількість митних процедур, необхідних для забезпечення дотримання митного законодавства. Для підвищення ефективності та прозорості митних перевірок, впроваджуються стандартні технологічні схеми митного контролю, складаються графіки для транспортних засобів, які виконують регулярні рейси, здійснюється співпраця з суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності та авторизованими економічними операторами, а також застосовуються електронні системи інформації митних органів.

Отож, якщо брати до уваги все вище відзначене, то можна коротко узагальнити, що митний контроль є ключовим інструментом, що відіграє важливу роль у забезпеченні економічної безпеки держави в юридичному та економічному рамках. Це сприяє забезпеченню національних інтересів України. У зв'язку з цим виникає необхідність вдосконалення системи митного контролю, особливо в контексті європейської інтеграції України.

Особливу увагу слід приділити тому, що в нинішніх умовах більшість процедур митного контролю виконується з використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій та розвитком процесів цифровізації в суспільстві. Згідно з даними Всесвітньої митної організації в Європейському регіоні, частка електронних митних декларацій становить понад 90%. У країнах Європейського Союзу митне оформлення займає менше ніж п'ять хвилин у 63% випадків, тоді як більше однієї години – у 9% випадків. Такі результати є наслідком значного прогресу у цифровізації митної справи та управлінні митними ризиками [9, с. 648]. Важливим є те, що для учасників зовнішньоекономічної діяльності критичним аспектом реформ у цій сфері є автоматизація митних процедур та електронний обмін інформацією.



З 2012 року, відповідно до положень МКУ, у процедурі визначення видів митного контролю обов'язкове використання Системи управління ризиками (далі – СУР).

Згідно з Главою 40 МКУ, електронна митниця має забезпечувати використання електронних митних декларацій та інших необхідних електронних документів для проведення митного контролю. Основні функції електронної митниці включають:

- обмін електронними документами між митницею та учасниками зовнішньоекономічної діяльності;
- зберігання, обробку та передачу інформації з митних декларацій в електронному форматі;
- можливість накладення митних печаток на електронні документи;
- автоматизацію процесу митного оформлення товарів [1].

Використання інформаційних технологій у митній справі України набуло сучасних характеристик з часу впровадження Єдиної автоматизованої інформаційної системи (далі – ЄАІС) митних органів. ЄАІС представляє собою комплексну багатофункціональну інтегровану систему, яка забезпечує ефективне інформаційне супроводження митної діяльності в країні, включаючи кілька взаємозалежних інформаційних систем та програмних комплексів [10].

Розробка ЄАІС та формування безпаперового електронного середовища взаємодії між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності та митницею проводиться відповідно до Концепції «Електронна митниця». Ця концепція передбачає створення багатофункціональної комплексної системи на основі ЄАІС з введенням електронного декларування, що має на меті забезпечення митної безпеки України [11, с. 515]. Отже, основою електронного управління митною справою в Україні слугує мультифункціональна комплексна система «Електронна митниця». Ця система, об'єднуючи інформаційні та комунікаційні технології з механізмами їх застосування, забезпечує підвищення ефективності митного регулювання та сприяє поліпшенню процесів митного адміністрування [12, с. 42].

Наразі створена центральна база даних електронних версій митних декларацій, автоматизовано процеси контролю доставки вантажів та митне оформлення, функціонують внутрішня електронна пошта і транспортна мережа супутникового зв'язку, а також безперервно вдосконалюються відомча телекомунікаційна мережа і комплексна система захисту інформації. Розглянемо показники спеціальної митної статистики декларування, переміщення товарів та транспортних засобів через митний кордон України в тому числі і за ділянками кордону за період 2021-2024 років наведені у таблиці 1.

Таблиця 1.

Статистика декларування, переміщення товарів та транспортних засобів через митний кордон України

	Показник	Одиниця виміру	2021	2022	Темп зростання 2022/2021, %	2023	Темп зростання 2023/2022, %	2024	Темп зростання 2024/2023, %
1	Оформлено митних декларацій (за формою ЄАД):	тис. шт.	5 159,3	3 532,8	-31,5	3 518,7	-0,4	3 757,8	6,8
2	Оформлено електронних митних декларацій (за формою ЄАД):	тис. шт.	5 006,5	3 499,8	-30,1	3 502,3	0,1	3 743,7	6,9
		%	97,0	99,1	2,1	99,5	0,5	99,6	0,1
3	Оформлено інших митних документів:	тис. шт.	1 024,0	556,3	-45,7	485,1	-12,8	316,6	-34,7
4	Кількість осіб-резидентів, які перебувають на централізованому обліку:	тис. осіб	161,0	180,7	12,2	196,3	8,6	209,7	6,8
5	Пропущено через митний кордон України транспортних засобів:	млн од.	10,6	9,5	-10,4	9,7	2,1	9,0	-7,2
	Всього кордон з країнами ЄС:	млн од.	6,39	7,70	20,5	8,20	6,5	7,57	-7,7
	Всього кордон з країнами СНД:	млн од.	4,02	1,71	-57,5	1,49	-12,9	1,44	-3,4
6	Пропущено товарів через митний кордон України (крім товарів, що переміщуються стаціонарними видами транспорту):	млн тонн	333,0	150,8	-54,7	146,3	-3,0	162,2	10,9
	Всього кордон з країнами ЄС:	млн тонн	49,62	60,36	21,6	64,13	6,2	60,03	-6,4
	Всього кордон з країнами СНД:	млн тонн	73,66	13,61	-81,5	5,81	-57,3	4,27	-26,5
	Інші:		209,72	76,83	-63,4	76,36	-0,6	97,91	28,2
7	Оформлено митницями Держмитслужби товарів, що переміщуються стаціонарними видами транспорту:								
	трубопроводами	млн тонн	57,5	41,9	-27,1	28,4	-32,2	26,1	-8,1
	лініями електропередачі	ГВт*Г	4 955,5	4 818,3	-2,8	2 149,5	-55,4	6 237,5	190,2

Джерело: Статистичні дані Державної митної служби України [23]

Отже, з наведених статистичних даних за останні роки прослідковується позитивна динаміка росту оформлення митних декларацій (за формою ЄАД) та оформлення електронних митних декларацій (за формою ЄАД). Натомість мають від'ємні показники темпи зростання оформлення інших митних документів. Це зумовлено тим, що процедура реєстрації підприємств, які мають право на електронне декларування [13, с. 7-9], є простою і прозорою, і



вимагає лише підписання короткого договору за п'ятьма пунктами з Держмитслужбою.

Інформаційні термінали, як програмно-технічні модулі, уже зарекомендували себе як ефективний інструмент розвитку електронного управління процесами митного оформлення на місцях. Ці термінали дозволяють декларанту або уповноваженій особі самотійно вносити дані у електронну систему митного оформлення, фіксуючи час і факт подачі митної декларації або відповідних документів, які замінюють її за законодавством. Окрім того, використання терміналів сприяє зручності та водночас забезпечує подвійний контроль – як з боку бізнесу, так і з боку митного посадовця, що відповідає за оформлення. Цей процес значно знижує корупційні ризики та створює основу для партнерських відносин між митницею і бізнесом, тим самим підвищуючи інвестиційну привабливість країни.

Варто відзначити, що в структурі Держмитслужби триває процес розбудови та вдосконалення інформаційного ресурсу, який інтегрує податкові та митні бази даних. Національна автоматизована система митного оформлення «Інспектор» є частиною ЄАІС та включає в себе процеси митного контролю як в межах країни, так і на митних кордонах. Особливо важливим компонентом системи є інтегрована СУР – набір програмно-інформаційних комплексів, що підтримують систему управління ризиками під час митного контролю і оформлення товарів і транспортних засобів. Цей модуль об'єднує понад сто тисяч орієнтирів, регіональних та центральних електронних профілів ризику.

Важливо відзначити ініціативу Одеської митниці ДФС, яка у липні 2017 року розгорнула пілотний проект використання міжнародної інтегрованої митної інформаційної системи «ASYCUDA World». Цей проект тривав до кінця 2018 року, після чого система пройшла етап тестування та впровадження. Проект спрямований на автоматизацію митних процедур та розбудову ефективної системи управління ризиками у рамках власних операцій митниці. Програмний продукт «ASYCUDA World» є ініціативою Конференції ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД), яка на протязі понад 30 років забезпечує технічну підтримку для модернізації митних служб понад 100 країн-членів ООН [15]. Ця підтримка адресується як країнам з розвиваючою економікою, так і країнам з перехідною економікою, до яких належить і Україна. Система «ASYCUDA World» не просто автоматизує обробку митних даних, а спрямована на приведення митних процедур у відповідність до міжнародних стандартів, що її використання є поширеним у країнах ЄС, таких як Латвія, Литва, Естонія, Словаччина, Румунія, та в країнах СНД, включно з Грузією, Молдовою та Вірменією [14].

Світова митна організація не встановлює обов'язкові вимоги щодо використання певних типів комп'ютеризованих автоматизованих систем для митного контролю та оформлення. Відповідно, кожна країна має свободу

вибору між вже випробуваними інформаційними митними системами та розробкою власних систем.

З метою забезпечення оптимальних умов для використання багатофункціональної комплексної системи «Електронна митниця» в Держмитслужбі, а також для поліпшення процесів митного оформлення товарів, Ужгородська та Івано-Франківська митниці з 15.02.2007 почали використовувати програмно-інформаційний комплекс «Інспектор-2006», створений Регіональною інформаційною митницею. Цей комплекс було впроваджено на постійній основі у всіх структурних підрозділах, що беруть участь у митному оформленні товарів і інших предметів [15]. Таким чином, Україна обрала напрямок розвитку власної автоматизованої системи митного оформлення, яка сьогодні відповідає європейським стандартам.

СУР в складі Автоматизованої системи митного оформлення (далі — АСМО) складається з кількох модулів, які здійснюють автоматичну оцінку ризиків для близько 200 тисяч митних декларацій, 290 тисяч комерційних переміщень та 1,26 мільйона пасажирських пересувань через наземні пункти пропуску. У трьох основних модулях СУР працює понад 100 алгоритмів оцінки ризиків (профілів ризику), більше ніж 400 підалгоритмів, що підтримують ці алгоритми, а також застосовується понад 80 тисяч комбінацій індикаторів ризику [11].

Отже, українська АСМО ефективно виступає як функціональний аналог провідних європейських систем митного оформлення, таких як німецька «ATLAS» та польська «Celina». Це ставить її в ролі моделі для наслідування в контексті розвитку митних інформаційних технологій. Вітчизняна система АСАУР, яка є системно інтегрованим модулем АСМО, отримала визнання від міжнародних експертів завдяки значним перевагам, які включають незалежність від зовнішніх установ і зменшені фінансові витрати. Крім того, система дозволяє швидко реагувати на управлінські рішення та ефективно адаптувати їх до змін у національному законодавстві.

У 2022 році в рамках проекту «За чесну та прозору митницю» було проведено дослідження, яке включало оцінку швидкості митного оформлення та перевірки. Респондентам запропонували оцінити оперативність митного оформлення, що охоплювало час очікування в черзі, проходження всіх видів контролю та здійснення митного огляду, а також визначити швидкість проведення огляду у митних підрозділах, через які проходить основний обсяг їхніх товарів [16, с. 40-41].

Згідно з результатами опитування, проведеного у 2022 році, середня тривалість митного оформлення на різних митницях склала 16,3 години, що в півтора рази більше порівняно з попередніми роками (10,4 години у 2020 році та 10 годин у 2021 році). Відповіді респондентів щодо часу оформлення варіювалися в межах від 0,8 години до 8 діб [16, с. 41].



У країнах ЄС митне оформлення імпорту займає менше 5 хвилин у 63% випадків, до 1 години – у 28% випадків, і лише в 9% випадків перевищує 1 годину, при цьому не перевищує 48 годин. Відповідно до рейтингу Doing Business 2017 у категорії «Міжнародна торгівля», загальний час на експорт для проходження прикордонного та митного контролю в Україні складав 26 годин, а на оформлення документів – 96 годин. Щодо імпорту, цей показник становив 72 години для проходження прикордонного та митного контролю і 168 годин для оформлення документів, що значно перевищує відповідні показники для європейських і центральноазійських країн та майже в 10 разів більше, ніж у країнах ОЕСР. Це спричиняє зростання витрат суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності на митне оформлення у 1,5–2 рази [17]. Таким чином, навіть з економічної точки зору автоматизація митних процедур є не лише доцільною, а й надзвичайно важливою складовою модернізації митної служби.

Автоматизація митних процедур також сприяє усуненню корупційних ризиків, пов'язаних з можливим індивідуальним впливом посадових осіб на процес митного оформлення товарів. Застосування попередніх митних декларацій (IM EE) дозволяє:

- здійснювати митне оформлення без участі інспектора, у повністю автоматизованому режимі за допомогою СУР;
- автоматично резервувати кошти суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності як фінансову гарантію доставки вантажу до митниці призначення;
- автоматично розблоковувати зарезервовані кошти після завершення контролю доставки вантажу та його прибуття до митниці призначення.

У майбутньому необхідно повністю перейти на автоматизоване митне оформлення вантажів, залучаючи інспектора митниці лише у випадках, коли система СУР виявляє ризики або коли необхідно виконати фізичні дії з товаром у межах митного контролю, визначеного СУР. Для реалізації такого підходу слід запровадити автоматизовані митні формальності на всіх етапах митного оформлення. Досягнення цієї мети вимагає перегляду та оптимізації бізнес-процесів.

Сучасний технологічний розвиток дозволяє впроваджувати нові рішення для автоматизації митного оформлення. Зокрема, повноцінне попереднє декларування може забезпечити митним органам можливість аналізувати ризики та приймати рішення щодо випуску товару або необхідності проведення митного контролю ще до моменту фізичного перетину товаром митного кордону держави [18]. Впровадження системи «Електронна митниця» забезпечить повноцінне використання можливостей СУР і сприятиме централізації митного оформлення в Україні. Це дозволить здійснювати контрольні процедури щодо товарів у віддаленому режимі спеціалізованими підрозділами, подібно до практики Митно-прикордонної служби США, де функціонують галузеві «центри компетенцій та експертизи», у яких зосереджені висококваліфіковані фахівці [19].

Проте автоматизація митних процедур є лише одним із інструментів, що сприяють їх спрощенню та підвищенню ефективності функціонування митних органів. Скорочення часу митного оформлення та усунення затримок товарів під час проходження митних процедур можливе лише за умови комплексного та узгодженого впровадження таких підходів:

1. Використання сучасних технологій автоматизації у сфері управління ризиками шляхом застосування багатоканальної системи подання декларацій.
2. Широке впровадження митного постаудиту, що включає комплексне застосування методів фактичного та документального контролю зовнішньоекономічних операцій після митного оформлення та випуску товарів у вільний обіг.
3. Перехід від транзакційного контролю до вибіркового контролю на основі попереднього декларування, оцінювання ризиків та аудиторських методів.
4. Запровадження механізму самостійного контролю учасниками зовнішньоекономічної діяльності за дотриманням законодавчих норм через функціонування інституту уповноважених (авторизованих) економічних операторів [20].

Враховуючи положення Рамкових стандартів, особливого значення набуває питання забезпечення доступності інформації та ефективної комунікації між бізнесом і митними органами [21]. Адже для того, щоб забезпечити дотримання законодавчих вимог, необхідно зробити їх зрозумілими та легкодоступними для всіх учасників зовнішньоекономічної діяльності.

Одним з найбільш ефективних способів автоматизації митних процедур є запровадження принципу «Єдиного вікна», який дозволяє бізнесу подавати необхідні документи лише один раз і в одному місці для отримання всіх потрібних дозволів від різних державних органів у процесі митного контролю. Використання «Єдиного вікна» є міжнародно визнаним методом спрощення торгівлі. В Україні перші компоненти цієї системи почали діяти з вересня 2016 року, коли була створена електронна система обміну інформацією між декларантами, митними органами та іншими державними структурами, які здійснюють контроль за санітарними, ветеринарними, фітосанітарними, екологічними та радіологічними вимогами для товарів, що перетинають кордон [22, с. 52].

Оптимізація та подальший розвиток принципу «Єдиного вікна» є ключовим напрямом удосконалення співпраці між державними інституціями, зокрема митницею та бізнесом. Однак реалізація цього проєкту стикається з низкою організаційних і фінансових труднощів, серед яких основною проблемою є недостатнє фінансування для розвитку ІТ-інфраструктури. Одним із можливих рішень цієї проблеми є розподіл фінансового навантаження між державним сектором і бізнесом шляхом впровадження сервісного збору за користування системою «Єдиного вікна».

При цьому необхідно дотримуватися таких ключових умов:

- відміна інших видів платежів, пов'язаних із проходженням державного контролю на митниці;



- забезпечення прозорості механізму фінансування системи «Єдиного вікна», зокрема в частині надходжень та цільового використання коштів, отриманих від сервісного збору;

- розвиток інфраструктури митного контролю, модернізація ІТ-систем та покращення якості сервісного обслуговування, яке надається державними органами.

Загалом, подальша автоматизація та оптимізація митних процедур відбувається через такі заходи:

1. Покращення механізму розрахунків під час сплати митних платежів, зокрема впровадження автоматичної оплати з поточного рахунку при оформленні митної декларації.

2. Надання можливості оформлення товарів за місцем знаходження підприємства, незалежно від фактичного місця пред'явлення товарів митним органам.

3. Впровадження автоматичного завершення митного оформлення та випуску товарів у випадках, коли автоматизований аналіз декларації не виявляє суттєвих ризиків.

4. Формування безпаперового митного середовища через переведення всіх процесів взаємодії між бізнесом і митницею в електронний формат.

Як зазначив Р. Давидов, актуальні виклики у сфері розвитку митних технологій охоплюють запровадження повного циклу митно-адміністративних документів в електронному форматі, усунення бар'єрів завдяки розвитку безпаперової торгівлі, впровадження механізму «Єдиного вікна», використання передових інформаційних алгоритмів та автоматичне випускання товарів. За його словами, кожен із цих напрямів став невід'ємною складовою процесу оптимізації та спрощення митних процедур протягом останніх років, а їхнє активне застосування стане загальновизнаним світовим стандартом [19].

Наразі значна увага зосереджена на реформуванні митної системи та створенні сучасної митниці, яка буде швидкою, автоматизованою і відповідатиме потребам бізнесу. У межах концепції розвитку «смарт-держави» одним із ключових питань для бізнесу є повна «діджиталізація» митних процесів. Це передбачає відмову від паперових документів, переведення всіх взаємодій між декларантом і митницею в електронний формат, а також оптимізацію кількості документів та інформації, необхідних для митного оформлення.

Сучасні інформаційні технології відіграють ключову роль у процесі автоматизації бізнес-процесів у митній сфері. Зокрема, впровадження автоматичної реєстрації та перевірки декларацій відкриває можливість здійснення митного оформлення в повністю автоматизованому режимі без залучення посадових осіб митних органів. Однак, у цьому аспекті Україна значно відстає не лише від розвинених країн Європейського Союзу, а й від сусідньої Молдови.

У цілому, цифровізація процесів митного оформлення та контролю передбачає комплексний моніторинг безперервного потоку даних від суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Основними завданнями цього процесу є усунення необхідності використання паперових документів, протидія шахрайству, організованій злочинності та тероризму, підвищення якості товарів і безпеки торгівлі, уніфікація процедур митного регулювання, а також забезпечення захисту прав інтелектуальної власності та національної культурної спадщини.

З метою розширення можливостей цифровізації митного контролю та митного оформлення товарів Держмитслужба набула статусу суб'єкта електронної взаємодії в рамках ЄІС МВС та впровадила обмін даними з Національною поліцією України через цю систему. Також укладено угоди про інформаційне співробітництво та відповідні протоколи з низкою організацій та відомств, зокрема: Укрпоштою, Апаратом Ради національної безпеки і оборони України, Національним агентством з питань запобігання корупції, Міністерством фінансів України, Міністерством економіки України, Державною службою експортного контролю, Бюро економічної безпеки України, Національним банком України та Міністерством інфраструктури України. Також триває робота над укладенням нових угод і додаткових протоколів до чинних домовленостей із такими органами, як Державне агентство лісових ресурсів України, Міністерство соціальної політики України та Державна податкова служба України. Крім того, здійснено технічні заходи з підключення до системи електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів (Trembita) та впроваджено обмін даними щодо гуманітарних вантажів з Офісом Президента України та Міністерством економіки України [13, с. 42].

У зв'язку з повномасштабним вторгненням російської федерації в Україну та запровадженням воєнного стану з 24 лютого 2022 року виникла необхідність перегляду довгострокових планів і стратегій розвитку ІТ, зосереджуючись на найбільш критичних та нагальних потребах. Зокрема, пріоритетними завданнями стали:

1. Створення резервних копій баз даних АІС «Центр» ЄАІС, АСМО «Інспектор» і NCTS на власному серверному обладнанні, розміщеному в територіальних органах Державної митної служби України поблизу західного кордону.

2. Завершення Проєкту розбудови резервного модульного (контейнерного) центру обробки даних (МЦОД) із територіальним розташуванням у західному регіоні України. В рамках цього проєкту передбачено створення мобільного, географічно розподіленого відновлювального центру (Disaster Recovery Data Centre), для якого вже укладено відповідні договори та здійснено поставку необхідного серверного й мережевого обладнання, а також контейнера МЦОД разом із комплексом інженерного устаткування. Наразі триває процес розгортання та налаштування систем і обладнання [17, с. 52-53].



Вважаємо, що пріоритетними напрямками розвитку митного контролю в Україні повинні стати вдосконалення процесів електронного декларування, цифровізація процедур митного оформлення, підвищення ефективності митного контролю, впровадження дієвої системи аналізу та управління ризиками, а також посилення відповідальності за порушення митно-податкового законодавства як з боку суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, так і посадових осіб митних органів.

Висновок. Отже, проведене дослідження підтверджує, що оптимізація митного контролю має ґрунтуватися на двох ключових засадах: співпраці між митними органами, бізнесом і міжнародними організаціями та мінімізації втручання з боку контролюючих служб. Саме так можна досягти балансу між ефективністю митних процедур, зниженням корупційних ризиків і дотриманням безпекових вимог держави. Досвід провідних країн свідчить, що впровадження сучасних інформаційних технологій, розвиток електронного декларування, застосування принципу «Єдиного вікна» та автоматизованої системи аналізу і управління ризиками дозволяють зменшити час на митне оформлення, мінімізувати контакти між інспектором та декларантом і знизити витрати суб'єктів господарювання. Запровадження таких рішень в Україні покращить інвестиційну привабливість, прискорить логістичні потоки та сприятиме виходу на міжнародні ринки.

Водночас модернізація митниці у складних сучасних умовах вимагає узгодженої стратегії, підкріпленої достатнім фінансуванням і правовими гарантіями для активного розвитку цифрових рішень. Важливим є також забезпечення належного рівня прозорості та відповідальності всіх учасників митних процесів. Перехід до розвиненої, діджиталізованої моделі митного контролю - стратегічне завдання, яке потребує консолідації зусиль держави, бізнесу й міжнародних партнерів для безпечної інтеграції в глобальні торговельні ланцюги та сталого економічного зростання України.

Література:

1. Митний кодекс України від 13.03.2012 № 4495-VI. *Відомості Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text> (дата звернення 26.02.2025).
2. Регламент Європейського Парламенту і Ради (ЄС) № 952/2013 від 09.10.2013 р. про встановлення Митного кодексу Союзу. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_009-13#Text (дата звернення 26.02.2025).
3. Білуха М. Т. Митний контроль: організація і методологія. *Науковий вісник Національного університету державної податкової служби України* Серія: економіка, право. 2014. № 1. С. 181-187.
4. Кунєв Ю. Д. Митне оформлення і митний контроль: системно-правова модель. *Вісник Академії митної служби України. Серія : Право*. 2009. № 2. С. 78-85.
5. Новосад І. В. Митна безпека як важлива складова економічної безпеки держави. *Світ фінансів*. 2015. Вип. 2. С. 145-155.
6. Бережнюк І.Г. та ін. Митна енциклопедія: у 2-х томах. Том 1. Хмельницький : ПП Мельник А.А., 2013. С. 472.

7. Міщенко І. В. Митний контроль в Україні: сутнісні характеристики та термінологічний дискурс. *Актуальні проблеми держави і права*. Випуск 88. Одеса: Гельветика, 2020. С. 85-91.

8. Огонь Ц.Г., Ломейко Ю.А. Оцінка ризиків та завдання митного контролю в Україні. *Економічний вісник університету*. 2017. Вип. № 33/1. С. 428–439.

9. Голинський Ю.О., Гриник І.Р. Митний контроль в Україні та напрями його вдосконалення. *Молодий вчений*. 2019. № 10(74). С. 646–650.

10. Про затвердження положення про Єдину автоматизовану інформаційну систему Держмитслужби України: Наказ Державної митної служби України від 04.11.2010 №1341. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va341342-10#Text> (дата звернення 26.02.2025).

11. Пашко П.В. Митна безпека (теорія, методологія та практичні рекомендації). *Монографія*. Одеса: Плассе, 2009. С. 628.

12. Разумей М.М. Електронна митниця як основа електронного урядування в митній службі України. Дні інформаційного суспільства – 2012: *матеріали наук.-практ. конф. за міжнародною участю*. Київ: ТОВ «Салют», 2012. С. 41–43.

13. Дерманська Л.В. Оптимізація процедур митного контролю щодо забезпечення ефективності зовнішньоекономічної діяльності. *Інноваційна економіка*, 1-2. 2018. С. 5-10.

14. Лист Конференції ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД) Голові Державної фіскальної служби України. *Відкритий митний простір*. URL: http://customs.odessa.gov.ua/en_GB/predstavnyku-oon-rozpovily-golovi-dfspro-programne-zabezpechennya-asycuda/ (дата звернення 26.02.2025).

15. Про введення в дослідну та постійну експлуатацію програмно-інформаційного комплексу «Інспектор-2006»: Наказ Державної митної служби України від 25.01.2007 № 48. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/MK070639.html (дата звернення 26.02.2025).

16. Бевз В. С. Діджиталізація митного контролю та митного оформлення товарів в Україні. *Кваліфікаційна робота*. Ірпінь, 2024. С. 91.

17. Україна піднялася у рейтингу Doing Business на 7 пунктів. *Hromadske*. 24 жовтня 2019. URL: <https://hromadske.ua/posts/ukrayina-pidnyalasya-u-rejtingu-doing-business-na-7-punktiv> (дата звернення 26.02.2025).

18. Давидов Р. Щодо автоматизації митних процедур: прес центр ВМО. URL: <https://surl.li/djrqvj> (дата звернення 26.02.2025).

19. Разумей М.М. Особливості застосування автоматизованої системи аналізу та управління ризиками, основною метою якої є забезпечення вибіркової митного контролю. URL: <https://surl.li/jddzdz> (дата звернення 26.02.2025).

20. Звіт про результати роботи Державної митної служби України за 2024 рік. *Офіційний сайт Державної митної служби України*. URL: <https://customs.gov.ua/plani-ta-zviti-roboti> (дата звернення 26.02.2025).

21. Рамкові стандарти безпеки та полегшення світової торгівлі Всесвітньої митної організації від 01.06.2005. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MU05120> (дата звернення 26.02.2025).

22. Квеліашвілі І. М., Кийда Л. І., Россочинська І. Реалізація механізму «єдиного вікна» як міжнародно визнаного критерія спрощення торгівлі. *Публічне управління та митне адміністрування*, № 2 (33), 2022. С. 51-55.

23. Державна митна служба України. Статистика та реєстри. *Офіційний сайт Державної митної служби України*. URL: <https://customs.gov.ua/statistika-ta-reiestri> (дата звернення 26.02.2025).

References:

1. Mytnyi kodeks Ukrainy vid 13.03.2012 № 4495-VI. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text> (data zvernennia 26.02.2025) [in Ukrainian].



2. Rehylament Yevropeiskogo Parlamentu i Rady (YES) № 952/2013 vid 09.10.2013 r. pro vstanovlennia Mytnoho kodeksu Soiuzu. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_009-13#Text (data zvernennia 26.02.2025) [in Ukrainian].
3. Bilukha M. T. (2014). *Mytnyi kontrol: orhanizatsiia i metodyholohiia* [Customs control: organization and methodology]. Naukovyvisnyk Natsionalnoho universytetu derzhavnoi podatkovoi sluzhby Ukrainy, Serii: ekonomika, pravo. № 1. [in Ukrainian].
4. Kuniev Yu. D. (2009). *Mytne oformlennia i mytnyi kontrol: systemno-pravova model* [Customs clearance and customs control: a systemic and legal model]. Visnyk Akademii mytnoi sluzhby Ukrainy. Serii: Pravo. № 2. [in Ukrainian].
5. Novosad I. V. (2015). *Mytna bezpeka yak vazhlyva skladova ekonomichnoi bezpeky derzhavy* [Customs security as an important component of the economic security of the state]. Svit finansiv. Vyp. 2. [in Ukrainian].
6. Berezhniuk I.H. ta in. (2013). *Mytna entsyklopediia* [Customs Encyclopedia]: u 2-kh tomakh. Tom 1. Khmelnytskyi: PP Melnyk A.A. [in Ukrainian].
7. Mishchenko I. V. (2020). *Mytnyi kontrol v Ukraini: sutnisni kharakterystyky ta terminolohichni dyskurs* [Customs control in Ukraine: essential characteristics and terminological discourse]. Aktualni problemy derzhavy i prava. Vypusk 88. Odesa: Helvetyka, [in Ukrainian].
8. Hohin T.S., Lomeiko Yu.A. (2017). *Otsinka ryzykiv ta zavdannia mytnoho kontroliu v Ukraini* [Risk assessment and tasks of customs control in Ukraine]. Ekonomichni visnyk universytetu. Vyp. № 33/1. [in Ukrainian].
9. Holynskiy Yu.O., Hrynyk I.R. (2019). *Mytnyi kontrol v Ukraini ta napriamy yoho vdoskonalennia* [Customs control in Ukraine and directions of its improvement]. Molodyi vchennyi. № 10(74). [in Ukrainian].
10. Pro zatverdzhennia polozhennia pro Yedynu avtomatyzovanu informatsiinu systemu Derzhmytsluzhby Ukrainy: Nakaz Derzhavnoi mytnoi sluzhby Ukrainy vid 04.11.2010 №1341. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va341342-10#Text> (data zvernennia 26.02.2025). [in Ukrainian].
11. Pashko P.V. (2009). *Mytna bezpeka (teoriia, metodolohiia ta praktychni rekomendatsii)* [Customs security (theory, methodology and practical recommendations)]. Monohrafiia. Odesa: Plaske [in Ukrainian].
12. Razumei M.M. (2012). *Elektronna mytnytsia yak osnova elektronnoho uryaduvannia v mytnii sluzhbi Ukrainy* [Electronic customs as the basis of electronic governance in the customs service of Ukraine]. Dni informatsiinoho suspilstva – 2012: materyaly nauk.-praktych. konf. za mizhnarodnou uchastiu. Kyiv: TOV «Saliut» [in Ukrainian].
13. Dermanska L.V. (2018). *Optyimizatsiia protsedur mytnoho kontroliu shchodo zabezpechennia efektyvnosti zovnishnoekonomichnoi diialnosti* [Optimization of customs control procedures to ensure the effectiveness of foreign economic activity]. Innovatsiina ekonomika, 1-2 [in Ukrainian].
14. Lyst Konferentsii OON z torhivli ta rozvytku (YUNKTAD) Holovi Derzhavnoi fiskalnoi sluzhby Ukrainy. Vidkryti mytnyi prostror. URL: http://customs.odessa.gov.ua/en_GB/predstavnyky-oon-rozpovily-golovi-dfspro-programne-zabezpechennya-asyuda/ (data zvernennia 26.02.2025). [in Ukrainian].
15. Pro vvedennia v doslidnu ta postiynu eksploiatatsiiu prohranno-informatsijnoho kompleksu «Inspektor-2006»: Nakaz Derzhavnoi mytnoi sluzhby Ukrainy vid 25.01.2007 № 48. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/MK070639.html (data zvernennia 26.02.2025). [in Ukrainian].
16. Bevz V. S. (2024). *Didzhitalizatsiia mytnoho kontroliu ta mytnoho oformlennia tovariv v Ukraini* [Digitalization of customs control and customs clearance of goods in Ukraine]. Kvalifikatsiina robota. Irpin [in Ukrainian].

17. Ukraina pidnyalasya u reitynhu Doing Business na 7 punkty. Hromadske. 24.10.2019. URL: <https://hromadske.ua/posts/ukrayina-pidnyalasya-u-rejtingu-doing-business-na-7-punktiv> (data zvernennia 26.02.2025). [in Ukrainian].
18. Davydov R. *Shchodo avtomatyzatsii mytnykh protsedur: pres tsentr VMO [Regarding the automation of customs procedures: WMO press center]*. URL: <https://surl.li/djpvvj> (data zvernennia 26.02.2025). [in Ukrainian].
19. Razumei M.M. *Osoblyvosti zastosuvannia avtomatyzovanoi systemy analizu ta upravlinnia ryzykamy, osnovnou metoiu ykoiu ie zabezpechennia vybirkovosti mytnoho kontroliu [Features of the application of an automated risk analysis and management system, the main purpose of which is to ensure the selectivity of customs control]*. URL: <https://surl.li/jddzdz> (data zvernennia 26.02.2025). [in Ukrainian].
20. Zvit pro rezultaty roboty Derzhavnoi mytnoi sluzhby Ukrainy za 2024 rik. Ofitsiinyi sait Derzhavnoi mytnoi sluzhby Ukrainy. URL: <https://customs.gov.ua/plani-ta-zviti-roboti> (data zvernennia 26.02.2025). [in Ukrainian].
21. Ramkovi standarty bezpeky ta polekshennia svitovoi torhivli Vsesvitnoi mytnoi orhanizatsii vid 01.06.2005. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MU05120> (data zvernennia 26.02.2025). [in Ukrainian].
22. Kveliashvili I. M., Kiyda L. I., Rossotchynska I. (2022). *Realizatsiia mekhanizmu «iedynoho vikka» yak mizhnarodno vyznanoho kryteriia sproshchennia torhivli [Implementation of the "single window" mechanism as an internationally recognized criterion for trade facilitation]*. Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia, № 2 (33) [in Ukrainian].
23. Derzhavna mytna sluzhba Ukrainy. Statystyka ta reiestry. Ofitsiinyi sait Derzhavnoi mytnoi sluzhby Ukrainy. URL: <https://customs.gov.ua/statistika-ta-reiestri> (data zvernennia 26.02.2025). [in Ukrainian].



УДК 349.2:341.1/.8

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-337-348](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-337-348)

Вознюк Наталія Іванівна старший викладач кафедри цивільно-правових дисциплін, Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк, <https://orcid.org/0000-0002-6705-0497>

Якушев Ігор Михайлович кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри цивільно-правових дисциплін, Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк, <https://orcid.org/0000-0001-8947-3848>

Старчук Оксана Володимирівна кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри цивільно-правових дисциплін, Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк, <https://orcid.org/0000-0003-2816-9951>

ПРИНЦИПИ ТРУДОВОГО ПРАВА: ТЕНДЕНЦІЇ ЗМІН ТА МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД

Анотація. Трудове право відіграє важливу роль у регулюванні відносин між державою, роботодавцями та працівниками, забезпечуючи баланс інтересів сторін і соціальний захист. Принципи трудового права є ключовими засадами, що визначають напрями розвитку галузі та сучасні тенденції у сфері трудового права. Належне закріплення цих принципів у законодавстві та їх реалізація на практиці сприятиме забезпеченню справедливості, безпеки, прозорості умов праці, що, у свою чергу, сприятиме підвищенню продуктивності, ефективності, рівня життя населення та добробуту держави. Метою роботи є виявлення глобальних тенденцій у сфері трудового права та дослідження трансформації принципів трудового права в Україні під впливом глобалізаційних процесів. У дослідженні використано методи аналізу та синтезу, порівняльно-правовий і формально-правовий методи. У результаті проведеного аналізу визначено основні поняття, зокрема «принципи права» та «принципи трудового права», а також розглянуто основні підходи до їх класифікації і ключові вимоги до принципів права, які забезпечують їхню ефективність. Окреслено основні національні та міжнародні нормативно-правові акти, які закріплюють фундаментальні принципи трудового права. Проведений аналіз основних світових тенденцій у сфері трудового права, зокрема, поширення гнучких форм зайнятості, розширення прав працівників, поява нових форм представництва та колективних переговорів, дистанційна робота і право на відключення, корпоративна відповідальність, інтеграція новітніх технологій. На основі порівняння національного та міжнародного ринків праці і відповідних законодавчих актів визначено, як саме глобальні

тенденції інтегруються та впливають на реалізацію основних принципів сучасного трудового права в Україні. Окремо розглянуто ключові нормативні акти Європейського Союзу, які відображають фундаментальні принципи трудового права, а також запропоновано напрями вдосконалення національного законодавства в цій сфері з урахуванням міжнародного досвіду. Отримані результати можуть бути корисними в процесі визначення пріоритетних напрямів реформування національної нормативно-правової бази з метою імплементації міжнародних норм і стандартів.

Ключові слова: принципи трудового права, міжнародне трудове право, захист прав працівників, професійний розвиток, безпека та здоров'я.

Vozniuk Nataliia Senior Lecturer of the Department of Civil Law Disciplines, Lesya Ukrainka Volyn National University, Lutsk, <https://orcid.org/0000-0002-6705-0497>

Yakushev Ihor Candidate in Law, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Civil Law Disciplines, Lesya Ukrainka Volyn National University, Lutsk, <https://orcid.org/0000-0001-8947-3848>

Starchuk Oksana Candidate in Law, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Civil Law Disciplines, Lesya Ukrainka Volyn National University, Lutsk, <https://orcid.org/0000-0003-2816-9951>

PRINCIPLES OF LABOR LAW: TRENDS OF CHANGE AND INTERNATIONAL EXPERIENCE

Abstract. Labor law is essential in regulating relations between the state, employers, and employees, ensuring a balance of interests for the parties and social protection. The principles of labor law are key principles that determine the directions of development of the industry and modern trends in the field of labor law. Appropriate definition of these principles in the legislative framework and their implementation in practice will help ensure fairness, safety, transparency of working conditions, which, ultimately, contributes to increasing productivity, efficiency, living standards of the population and the welfare of the state. The work aims to identify global trends in labor law and study the transformation of labor law principles in Ukraine under the influence of global trends. The study used methods of analysis and synthesis, comparative law method, and formal legal method. As a result of the work, the main concepts were identified, particularly “principles of law” and “principles of labor law”. Also, they revealed the main approaches to classifying labor law principles and key requirements for the principles of law that ensure their effectiveness. The leading national and international regulatory acts that enshrine the basic principles of labor law are noted. The leading global trends in the field of labor



law are characterised, in particular: the emergence of flexible forms of employment, the expansion of employee rights, the emergence of new forms of representation and collective bargaining, remote work and the right to disconnect, corporate responsibility, and the integration of new technologies. By comparing the national and international labor markets and relevant legislative acts, it is determined how global trends are integrated and influence the implementation of the basic principles of modern labor law in Ukraine. The key EU regulatory acts that reflect the basic principles of labor law are noted, and directions for improving national legislation in this area are proposed, considering international experience. The study's results may help determine priority areas for reforming the national legislative framework towards implementing international norms and standards.

Keywords: labour law principles, international labor law, protection of workers' rights, professional development, safety and health.

Постановка проблеми. Трудове право відіграє важливу роль у регулюванні відносин між державою, роботодавцями та працівниками, забезпечуючи баланс інтересів сторін і соціальний захист. Принципи трудового права є ключовими засадами, які визначають напрямки розвитку цієї галузі права та сучасні тенденції. Відповідне визначення цих принципів у законодавчій базі та втілення їх на практиці сприятиме забезпеченню справедливості, безпеки, прозорості умов праці, що, зрештою, сприяє підвищенню її продуктивності й ефективності, покращенню рівня життя населення та збільшенню добробуту держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тенденції та міжнародний досвід щодо розвитку принципів трудового права є предметом досліджень для багатьох українських та закордонних дослідників. М. Данілова та ін. наголошують на необхідності врахування позитивного досвіду європейських країн щодо гарантування високого рівня захисту трудових прав працівників у контексті євроінтеграційного спрямування політики України. Відповідно, реформування трудового права України має враховувати принципи міжнародного трудового права [1].

К. Пуркермані та С. Дікін дослідили трансформації трудового законодавства на прикладі Великої Британії та Китаю. Вчені встановили, що у Великій Британії жорсткі трудові закони вплинули на зростання зайнятості та скорочення безробіття. Посилення регулювання в Китаї, у свою чергу, забезпечило вищу продуктивність. Позитивний ефект, виявлений для Великої Британії, пов'язаний із сильнішим захистом робочого часу, в Китаї – із законами, які регулюють гнучкі форми зайнятості, а також суворими вимогами і процедурами щодо звільнення. Наведені висновки демонструють велике значення вивчення міжнародного досвіду та, одночасно, підкреслюють важливість урахування національного контексту [2].

С. Волошина провела ґрунтовне дослідження розвитку трудового права в Європейському Союзі. Більше того, в статті детально розкриті принципи

трудового права та чітко вказано, в якій частині міжнародних нормативних актів вони закріплені. Так, у дослідженні охарактеризовано принципи свободи праці та заборони примусової праці, свободи асоціації, принципи сприяння (*in favorem*), рівності, субсидіарності, пропорційності, базового мінімуму соціальних прав, захисту прав працівників, право соціальних партнерів на ведення переговорів та укладення колективних договорів, право на справедливі і безпечні умови праці, право на справедливую винагороду, право на гідне ставлення на роботі тощо [3].

Проведений літературний огляд засвідчує важливість вивчення міжнародного досвіду для забезпечення імплементації принципів трудового права у законодавство України та їх дотримання на практиці. Водночас, прогрес у розвитку окремих концепцій українського трудового законодавства суттєво відстає від передових практик Європейського Союзу та інших розвинених країн. Тому важливо продовжувати дослідження в напрямку пошуку прогалин у національному законодавстві з метою формування пропозицій для його удосконалення з урахуванням міжнародного досвіду.

Метою статті є визначення світових тенденцій у сфері трудового права та дослідження трансформації принципів трудового права в Україні під впливом глобальних тенденцій.

Виклад основного матеріалу. У загальному розумінні принципи права є ключовими положеннями й ідеями, на основі яких формується зміст і напрямок правового регулювання суспільних відносин. Принципи трудового права визначають сферу його дії, порядок встановлення прав та обов'язків суб'єктів права, а також гарантії захисту законних прав та інтересів. Сучасні принципи трудового права можна розподілити на такі групи:

- відображують державну політику у сфері правового регулювання ринку праці;
- розкривають правове регулювання застосування праці робітників;
- стосуються керівних засад щодо визначення умов праці;
- віддзеркалюють правову політику в галузі охорони здоров'я та захисту трудових прав.

Принципи трудового права можуть регулювати індивідуальні трудові відносини (зокрема, це принцип свободи праці, заборона примусової праці, захист прав людини у трудовій сфері тощо) та колективні трудові відносини (принцип рівності прав і можливостей, право на об'єднання для захисту своїх трудових прав тощо). Також можна виділити класифікацію за сферою дії: загальноправові, міжгалузеві, галузеві) [4].

Ефективність застосування принципів трудового права забезпечується через їхню відповідність певним вимогам. Л. Остапенко та ін. відносять до них відповідність загальноправовим завданням і конституційним нормам, відображення поточного стану та перспектив розвитку правового регулювання трудових відносин, гармонізацію інтересів працівників і роботодавців, відповідність міжнародним стандартам і сприяння розвитку ринку праці [4].

Положення основних принципів трудового права відображено в Конституції України [5], Кодексі законів про працю [6], та низці міжнародних правових актів. Так, ст. 43 Конституції України закріплює право на працю, гарантує рівні можливості у виборі професії і трудової діяльності, що забезпечується державою, заборону на примусову працю, право на безпечні умови праці та належну та своєчасну заробітну плату, захист від незаконного звільнення, заборону на використання праці жінок і неповнолітніх у небезпечних для здоров'я умовах. Ст. 44 Конституції України закріплює право на страйк, ст. 45 Конституції України – право на відпочинок та відпустки, а ст. 46 Конституції України – право на пенсію, соціальний захист, у тому числі на забезпечення в разі втрати працездатності та інших випадках [5].

Істотний вплив на сучасне трудове право чинять науково-технологічний прогрес, глобалізація та структурні зміни в характері зайнятості. Основні світові тенденції у сфері трудового права узагальнено та розкрито в Таблиці 1.

Таблиця 1.

Основні світові тенденції у сфері трудового права

Тенденція	Зміст
Поява гнучких форм зайнятості	Поряд із традиційними довгостроковими контрактами дедалі поширюються нетипові трудові відносини, які передбачають неповну, тимчасову або інші форми зайнятості.
Розширення прав працівників	Нові законодавчі ініціативи приділяють значну увагу рівній оплаті праці, боротьбі з дискримінацією та захисту від утисків на робочому місці.
Поява нових форм представництва та колективні переговори	Зміна у структурі робочої сили зумовлює появу альтернативних моделей представництва, наприклад, ради працівників і платформних кооперативів.
Віддалена робота та право на відключення	Через очікування постійного зв'язку, особливо в умовах віддаленої роботи, межі між робочим та особистим часом працівників розмиваються, що може призвести до професійного вигорання. Трудове право адаптується до нових викликів, забезпечуючи працівникам право на відключення, що сприяє балансу між роботою й особистим життям і захищає від експлуатації в культурі «постійної активності». Законодавчі заходи є важливими для збереження права на відключення та захисту від перевантаження на роботі.
Корпоративна відповідальність	Зростає тиск на роботодавців стосовно дотримання принципів етичного управління, соціальної відповідальності та створення безпечного робочого середовища.
Інтеграція нових технологій	Регулювання у сфері трудового права та корпоративне управління мають враховувати вплив штучного інтелекту, автоматизації, хмарних технологій, технологій стеження та цифровізації у цілому на конфіденційність і продуктивність працівників. Такі технології здатні підвищити ефективність, змінюючи при цьому традиційні методи роботи. Водночас, використання відеоспостереження, моніторингу продуктивності чи біометричних системи має бути збалансованим, забезпечуючи як безпеку організації, так і право працівників на конфіденційність. Важливу роль у цьому контексті відіграє законодавче регулювання, яке має визначати межі стеження та захист персональних даних. Це стосується і впровадження штучного інтелекту, що може призводити до дискримінації через упередженість, яка закладена в алгоритмах. У цьому випадку законодавче регулювання має забезпечувати прозорість і підзвітність алгоритмів, зокрема, якщо технологія використовується в процесі працевлаштування.

Джерело: узагальнено авторами за [7].

Підсумовуючи зауважене у Таблиці 1, можна стверджувати, що сучасні тенденції у розвитку трудового права вимагають постійного перегляду та адаптації трудового законодавства. Така практика сприятиме забезпеченню продуктивності й інновацій із дотриманням прав та інтересів працівників.

У вересні 2015 року Генеральна Асамблея ООН ухвалила Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року, який включає 17 Цілей сталого розвитку. Його важливими складовими стали чотири напрями Програми гідної праці (далі Програма) Міжнародної організації праці (далі МОП): створення робочих місць, соціальний захист, права у сфері праці та соціальний діалог [8].

Сучасні тенденції розвитку трудового права формуються під значним впливом Програми, що свідчить про пріоритетність міжнародних стандартів в цій галузі як однієї з провідних тенденцій. Програма відіграє ключову роль у плануванні МОП надання підтримки державам-членам. Нова Програма гідної праці для України підтримує як міжнародно визнані пріоритети, так і національні, визначені в Порядку денному у сфері сталого розвитку до 2030 року, Рамковій програмі партнерства між Урядом України та ООН, Угоді про асоціацію між Україною та Європейським Союзом та інших документах.

Визначальний вплив на загально світові тенденції розвитку трудового права чинять технічна революція, прискорення соціальної еволюції і процес глобалізації. Серед основних сучасних тенденцій Р. Бутинська відзначає розширення сфери дії трудового права, визнання глобальної важливості захисту трудових прав, забезпечення всебічного розвитку особистості, посилення гнучкості регулювання за умов забезпечення мінімальних прав працівників, гармонізацію індивідуальних і колективних трудових прав, пріоритет міжнародних стандартів трудового права [9].

Національні тенденції розвитку трудового права формуються під впливом глобальних тенденцій. Серед них варто виокремити зміну предмета та методу правового регулювання в трудовій сфері. Зміна предмета стосується появи нетипових трудових відносин, зокрема, нових форм зайнятості як-от *employee sharing* (один працівник працює на декількох роботодавців) або *job sharing* (поділ одного робочого місця між працівниками). Ці та інші нові форми зайнятості, які набувають поширення в Європейському Союзі, починають з'являтися і в Україні, проте не завжди усі з них підлягають регулюванню чинним трудовим законодавством. Зміни у предметі трудового права спричиняють зміни методу правового регулювання, наприклад, поява нових форм зайнятості посилює диференціацію правового регулювання праці, зумовлює появу нових видів та типів трудових договорів тощо. Зміни методу трудового права стосуються зменшення ролі державного регулювання трудових відносин у результаті надання більших повноважень роботодавцям і працівникам для узгодження певних аспектів за умов забезпечення мінімального рівня прав і гарантій працівників. Поряд із цим посилюється гнучкість правового регулювання, що особливо проявляється у взаємовідносинах



роботодавців із працівниками, які працюють дистанційно. У договорах із такими працівниками можуть бути відсутні певні «традиційні» пункти, наприклад, місце роботи, час роботи та відпочинку [9].

У контексті вищезазначеного варто зауважити тенденцію підвищення інтересу до фрілансу як в країнах світу, так і в Україні. Особливим попитом фріланс почав користуватися в умовах пандемії і війни в Україні, що підтверджується статистичними даними. Так, Freelancehunt було підраховано, що в середньому ринок фрілансу в Україні зростає на 35% на рік. Поряд із перевагами фрілансу, зокрема, вільним графіком роботи, меншою регуляцією, можливістю працювати вдома тощо, він також має низку недоліків. Одним із найбільш суттєвих його недоліків є відсутність соціальних гарантій.

В Європейському Союзі положення віддаленої форми праці регулюють Конвенція МОП про надомну працю № 177 від 20 червня 1996 року, Рекомендація МОП щодо надомної праці № 184, Конвенція МОП «Про гідну працю домашніх працівників» № 189 від 16 червня 2011 року та Рекомендація № 201. Регулювання фрілансу в Україні знаходиться на початковій стадії, проте варто зауважити, що у 2022 році було прийнято Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо врегулювання трудових відносин з нефіксованим робочим часом» [10]. Законом було введено новий тип трудового договору з нефіксованим робочим часом, який дозволяє працівникові виконувати роботу лише за наявності відповідного завдання від роботодавця. Гарантій постійної роботи при цьому не має, проте обов'язково мають дотримуватися умови оплати праці.

Серед інших тенденцій розвитку принципів національного трудового права можна відзначити гуманізацію трудових відносин, яка полягає в посиленні уваги до забезпечення рівності та протидії дискримінації за будь-якою ознакою (стать, вік, раса тощо), а також до забезпечення права на захист власної гідності. Проте, способи захисту від так званого «мобінгу», або систематичних утисків і цькування в робочому або навчальному середовищі, залишається без належного правового регулювання. Важливим трендом є забезпечення права працівників на справедливі та безпечні умови праці. Нині це не обмежується лише забезпеченням гігієни праці, належних медичних чи технічних умов, але і полягає у створенні комфортного середовища для робітників, у тому числі і психологічного [9].

Окремо варто відзначити тенденцію до вдосконалення трудового законодавства щодо заохочення до праці. Це стосується підвищення її продуктивності й ефективності в результаті створення умов для відповідної мотивації працівників. Вона може охоплювати фінансові стимули, соціальні гарантії, а також можливості для професійного розвитку, участь у прийнятті рішень, сприятливий психологічний клімат тощо [11].

Зауважені тенденції є глобальними, проте мають відмінності залежно від конкретного регіону. Так, в Європейському Союзі акцент робиться на захисті

прав працівників, забезпеченні належного рівня мінімальної заробітної плати й аспекті цифрової зайнятості. Відмінною рисою розвитку сфери трудових відносин у Сполучених Штатах Америки є їх висока гнучкість і сильний профспілковий рух. В Скандинавських країнах поширена модель «гнучкої безпеки» або *flexicurity*, яка поєднує стабільність зайнятості та мобільність ринку праці. Особливістю ринку праці в Японії є система «життєвого найму», що передбачає довгострокові соціальні гарантії. Найбільш релевантним орієнтиром для України виступає Європейський Союз як з огляду на євроінтеграцію України, так і враховуючи схожість за цінностями та принципами соціальної справедливості і прав людини.

Зауважені тенденції сприяють розвитку трудового законодавства та забезпеченню справедливих умов для праці та розвитку робітників. Вони знаходять відображення в основних принципах трудового права Європейського Союзу, які можна розділити на чотири основні групи. Перша охоплює принципи, що відображені в міжнародних і регіональних актах з питань праці, зокрема, принцип свободи праці, заборона примусової праці, право на ведення переговорів та укладання колективних договорів, свобода асоціацій, забезпечення безпечних умов праці, право на справедливу винагороду, захист прав працівників, гідне ставлення в робочому середовищі тощо. Друга група стосується принципів, які отримали реальне втілення, наприклад, свобода пересування, гендерна рівність, право на ведення переговорів та укладання колективних договорів. Третя група об'єднує принципи трудового права як елементу соціальної політики, у тому числі принцип субсидіарності, пропорційності, забезпечення мінімальних соціальних прав. До четвертої групи відносяться принципи щодо верховенства й інтеграції права Європейського Союзу: верховенство над національними правовими системами, принцип прямої дії та інтеграція в національні правові системи [3]. Ці принципи закріплені в численних нормативних актах, деякі з яких проілюстровано на Рисунку 1.



Гарантія прав працівників

- Директива 2002/14/ЕС Європейського Парламенту та Ради від 11 березня 2002р. встановлює загальні рамки інформування та консультування працівників, забезпечуючи справедливі умови для робітників і захист їхніх прав

Заохочення соціального діалогу

- Для забезпечення балансу інтересів сторін існують колективні угоди (*Collective Bargaining Agreements*), які регулюються національним законодавством держав-членів, а також Хартією основних прав ЄС та іншими директивами

Баланс між гнучкістю трудових відносин та соціальним захистом

- Директива 2019/1152/EU створює більш широкі та модернізовані права для забезпечення більш прозорих і передбачуваних умов праці

Підтримка професійного розвитку

- Директива 2013/55/EU встановлює оновлені вимоги до освіти та професійних стандартів, спонукаючи роботодавців підтримувати постійний розвиток персоналу

Справедлива мінімальна заробітна плата

- Директива про адекватну заробітну плату 2022 (2022/2041) встановлює мінімальну заробітну плату з метою зближення національних мінімальних зарплат держав-членів у бік підвищення, забезпечення гідного рівня життя в усіх країнах ЄС

Рівні можливості

- Директива directive 2006/54/EU забороняє пряму чи непряму дискримінацію між чоловіками та жінками щодо умов найму, доступу до роботи і самостійної зайнятості, звільнень, професійної підготовки та просування по службі, членства в організаціях працівників або роботодавців

Забезпечення високих стандартів безпеки та здоров'я

- Директива Ради 89/391/ЕЕС від 12 червня 1989 року про запровадження заходів для заохочення покращення безпеки та здоров'я працівників на роботі та Директива Directive 2004/37/ЕС Європейського Парламенту та Ради від 29 квітня 2004 року про захист працівників від ризиків, пов'язаних із впливом на роботу канцерогенів, мутагенів або речовин, токсичних для репродукції, містять заходи для забезпечення безпеки на робочому місці та протидії ризикам

Прозорість умов праці

- Директива 91/533/ЕЕС визначає, що роботодавець повинен повідомляти працівників про основні аспекти трудового договору чи трудових відносин

Належні умови праці для усіх працівників

- Директива (ЄС) 2019/1158 балансу між професійним та особистим життям батьків і опікунів

Адаптація нових технологій

- Директива 2019/790/EU авторського права та суміжних прав у цифровому єдиному ринку

Рис. 1 Закріплення принципів трудового законодавства Європейського Союзу в нормативних актах

Джерело: узагальнено авторами за [11].

Таким чином, покращення в дотриманні принципів трудового права в Україні має передбачати подальшу інтеграцію міжнародних правових актів з урахуванням національних особливостей і норм права. Прикладом для України може слугувати Швеція, де широко застосовуються програми навчання та перепідготовки для працівників, які дозволяють підтримувати їхню конкурентоспроможність на ринку праці, при цьому забезпечуючи баланс між робочим та особистим життям. У Німеччині також розвинені механізми соціальних гарантій і страхування, зокрема, виплати по безробіттю, пенсійне забезпечення та медичне страхування [11]. Проте саме лише закріплення принципів трудового права в нормативних актах може не мати належної ефективності, якщо носитиме виключно декларативний характер. Тому важливо забезпечити реальне впровадження цих принципів через ефективний контроль, механізми захисту прав і моніторинг їхнього виконання. Це також передбачає застосування комплексного підходу, що охоплює не лише правову сферу, але і просвітницькі ініціативи, сприяння соціальній активності, усунення застарілих стереотипів, соціальне засудження дискримінації за статтю, релігією, расою, віком (ейджизм) та іншими ознаками, інклюзивність, діалог між державою, працівниками та роботодавцями.

Висновки. Отримані результати дослідження доводять значний і позитивний вплив на українське законодавство процесу глобалізації та загальносвітових тенденцій у сфері розвитку принципів трудового права. Водночас, цей процес має враховувати історичні та соціально-культурні особливості самої України, а також передбачати комплексний підхід, що поширюється за межі сфери права, зокрема, на соціальну й економічну політику, освітні ініціативи, просвітницьку діяльність тощо. Це дозволить зберегти національні цінності та підвищити ефективність і продуктивність праці за умов забезпечення прав працівників, справедливості та рівності на робочому місці, що сприятиме підвищенню рівня життя та добробуту.

Література:

1. International principles and standards of labor law as a basis for improving labor legislation of Ukraine / M. V. Danylova et al. *The Indian Journal of Labour Economics*. 2022. Vol. 65. No. 4. P. 1121–1136. URL: <https://doi.org/10.1007/s41027-022-00409-2> (дата звернення: 07.03.2025).
2. Pourkermani K., Deakin S. The effects of labour laws on productivity, employment, unemployment and the labour share of national income: analysis of new evidence from the Cambridge Leximetric Database, with a UK-China comparison. *Global Law Review*. 2025. URL: <https://doi.org/10.17863/CAM.114726> (дата звернення: 07.03.2025).
3. Voloshina S. M. General principles of labor law of the European Union. *Subcarpathian Law Herald*. 2022. No. 2 (43). P. 52–58. URL: <https://doi.org/10.32837/pyuv.v0i2.1016> (дата звернення: 07.03.2025).
4. Остапенко Л. О., Гоцман Б. І., Воронова В. М. Основні принципи трудового права. *Академічні візії*. 2025. № 39. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1500> (дата звернення: 07.03.2025).



5. 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> (дата звернення: 07.03.2025).

6. Кодекс законів про працю України : Кодекс України від 10.12.1971 № 322-VIII : станом на 1 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 07.03.2025).

7. Modern labor law: a review of current trends in employee rights and organizational duties / N. E. Eneh et al. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*. 2024. Vol. 6. No. 3. P. 540–553. URL: <https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i3.843> (дата звернення: 07.03.2025).

8. Міжнародна організація праці. Гідна праця. *ILO*. URL: <https://www.ilo.org/topics/decent-work> (дата звернення: 07.03.2025).

9. Бутинська Р. Я. Сучасні тенденції розвитку трудового права України в умовах глобалізації. *Актуальні проблеми приватного права в умовах євроінтеграційних процесів в Україні* : збірник тез доповідей учасників науково-практичного семінару, м. Львів, 11 листопада 2021 р. / за заг. ред. М. С. Долинської, І. В. Красницького, Ю. М. Юркевича. Львів: ЛьвДУВС, 2021. С. 13–18. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/4248/1/11_11_2021.pdf#page=13 (дата звернення: 07.03.2025).

10. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо врегулювання трудових відносин з нефіксованим робочим часом : Закон України від 18.07.2022 р. № 2421- IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2421-20#Text> (дата звернення: 07.03.2025).

11. Машков К. Є. Удосконалення трудового законодавства про заохочення до праці: імплементація закордонного досвіду. *Нове українське право*. 2024. № 4. С. 138–143. URL: <https://doi.org/10.51989/nul.2024.4.17> (дата звернення: 07.03.2025).

References:

1. Danylova, M. V., Denega, O. P., Danylov, M. O., Dzhura, K. J., & Derevyanko, A. I. (2022). International principles and standards of labor law as a basis for improving labor legislation of Ukraine. *The Indian Journal of Labour Economics*, 65(4), 1121–1136. Retrieved from <https://doi.org/10.1007/s41027-022-00409-2>

2. Pourkermani, K., & Deakin, S. (2025). The effects of labour laws on productivity, employment, unemployment and the labour share of national income: Analysis of new evidence from the Cambridge Leximetric Database, with a UK-China comparison. *Global Law Review*. Retrieved from <https://doi.org/10.17863/CAM.114726>

3. Voloshina, S. M. (2022). General principles of labor law of the European Union. *Prykarpatskyi yurydychnyi visnyk – Subcarpathian Law Herald*, (2(43), 52–58. Retrieved from <https://doi.org/10.32837/pyuv.v0i2.1016>

4. Ostapenko, L. O., Hotsman, B. I., & Voronova, V. M. (2025). Osnovni pryntsypy trudovoho prava [Basic principles of labor law]. *Akademichni vizii – Academic Visions*, (39). Retrieved from <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1500> [in Ukrainian].

5. Constitution of Ukraine: dated 28.06.1996 No. 254k/96-BP: as of 1 Jan. 2020 Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> [in Ukrainian].

6. Labor Code of Ukraine: Code of Ukraine dated 10.12.1971 No. 322-VIII: as of 1 Jan. 2025 Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (access date: 08.03.2025) [in Ukrainian].

7. Eneh, N. E., Bakare, S. S., Adeniyi, A. O., & Akpuokwe, C. U. (2024). Modern labor law: a review of current trends in employee rights and organizational duties. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(3), 540–553. Retrieved from <https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i3.843> [in Ukrainian].

8. International Labour Organization. *Decent work*. Retrieved from <https://www.ilo.org/topics/decent-work>

9. Butynska, R. Ya. (2021). Suchasni tendentsii rozvytku trudovoho prava Ukrainy v umovakh hlobalizatsii [Current trends in the development of labor law in Ukraine in the context of globalization]. *Zbirnyk tez dopovidei uchashnykiv naukovo-praktychnoho seminaru "Aktualni problemy pryvatnoho prava v umovakh yevrointehratsiinykh protsesiv v Ukraini" – Collection of abstracts of reports of participants of the scientific and practical seminar "Current problems of private law in the context of European integration processes in Ukraine"*. (pp. 13–18). Lviv: LvDUVS. Retrieved from https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/4248/1/11_11_2021.pdf#page=13 [in Ukrainian].

10. On amendments to some legislative acts of Ukraine on the regulation of labor relations with non-fixed working hours. Law of Ukraine dated 18.07.2022 No. 2421- IX. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2421-20#Text> [in Ukrainian].

11. Mashkov, K. Ye. (2024). Udoshkonalennia trudovoho zakonodavstva pro zaokhochennia do pratsi: implementatsiia zakordonnoho dosvidu [Improving labor legislation on incentives to work: implementation of foreign experience]. *Nove ukrainske parvo – New Ukrainian Law*, (4), 138–143. Retrieved from: <https://doi.org/10.51989/nul.2024.4.17> [in Ukrainian].



УДК 349.2

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-349-360](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-349-360)

Єрофеєнко Лариса Василівна кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри правового регулювання економіки ХНЕУ ім. С. Кузнеця, м. Харків, тел.: 0997176641, <https://orcid.org/0000-0001-8436-2065>

ДИСТАНЦІЙНА РОБОТА ПІД ЧАС ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ, РЕГУЛЮВАННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Анотація. Воєнний стан в Україні зумовив значні трансформації у сфері праці, зокрема масовий перехід працівників на дистанційну форму зайнятості. В статті розглянуто основні виклики дистанційної роботи, з якими стикаються працівники та роботодавці під час дії воєнного стану, її економічні та соціальні наслідки та перспективи. Досліджено законодавство, яке регулює правові аспекти дистанційної роботи, а також зміни, які відбулися в законодавстві після повномасштабного вторгнення РФ в Україну. Зокрема проведено аналіз Закону України № 2136-IX від 15 березня 2022 року «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану», який визначив нові правила дистанційної роботи. Досліджено, що положення зазначеного Закону, які регулюють деякі аспекти трудових відносин інакше, ніж КЗпП – мають пріоритетне застосування на період дії воєнного стану. Водночас, інші норми законодавства про працю, які не суперечать положенням цього Закону також можуть або повинні застосовуватися у відносинах між працівником та роботодавцем.

Окремо розглянуто міжнародний досвід регулювання дистанційної роботи в таких країнах як Франція, Німеччина та США.

Розглядаючи особливості законодавства та організаційних аспектів дистанційної праці, досліджено, як ця форма роботи впливає на трудові відносини та які можливості вона відкриває для працівників та роботодавців у період кризи. У цій статті досліджується вплив війни на організацію дистанційної роботи, аналізується її правове регулювання та виявляються ключові виклики, що постали перед роботодавцями та працівниками. Після закінчення війни дистанційна робота залишиться важливим елементом ринку праці. Вона сприятиме підтримці зайнятості внутрішньо переміщених осіб, зменшенню витрат компаній на оренду офісів, розширенню доступу до міжнародного ринку праці для українців.

Ключові слова: дистанційна робота, воєнний стан, трудові відносини, законодавство, економіка, гнучка зайнятість.

Yerofieienko Larysa PhD in Law, Associate Professor, Associate Professor of Department of Legal Regulation of Economics, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, tel.: 0997176641, <https://orcid.org/0000-0001-8436-2065>

REMOTE WORK DURING MARTIAL LAW: CHALLENGES, REGULATION AND PROSPECTS

Abstract. The martial law in Ukraine has led to significant transformations in the labour sector, including a massive transition of employees to remote work. The article examines the main challenges of remote work faced by employees and employers during martial law, its economic and social consequences and prospects. The article examines the legislation regulating the legal aspects of remote work, as well as the changes that have occurred in the legislation after the full-scale invasion of Ukraine by the Russian Federation. In particular, the author analyses the Law of Ukraine No. 2136-IX of 15 March 2022 ‘On the Organisation of Labour Relations under Martial Law’, which established new rules for remote work. The author proves that the provisions of this Law which regulate certain aspects of labour relations differently from the Labour Code have priority application for the period of martial law. At the same time, other provisions of labour legislation which do not contradict the provisions of this Law may or should also be applied in the relations between an employee and an employer.

The article also considers international experience of regulating remote work in such countries as France, Germany and the USA.

By examining the specifics of the legislation and organisational aspects of remote work, the article explores how this form of work affects labour relations and what opportunities it opens up for employees and employers during the crisis. This article examines the impact of the war on the organisation of remote work, analyses its legal regulation and identifies the key challenges faced by employers and employees. After the war ends, remote work will remain an important element of the labour market. It will help to support the employment of internally displaced persons, reduce the cost of office rent for companies, and expand access to the international labour market for Ukrainians.

Keywords: remote work, martial law, labour relations, legislation, economy, flexible employment.

Постановка проблеми. Введення воєнного стану в Україні у лютому 2022 року суттєво змінило соціально-економічний ландшафт країни та спричинило значні трансформації у сфері праці. Одним із ключових інструментів для підтримки економічної стабільності та забезпечення безперервності трудових процесів стала дистанційна робота.

Під час повномасштабного вторгнення частка вакансій з дистанційною роботою зросла вдвічі. Ця форма організації праці дозволяє працівникам продовжувати виконувати свої обов'язки поза робочими приміщеннями, використовуючи інформаційно-комунікаційні технології. Дистанційна робота під час воєнного стану не тільки забезпечує безпеку працівників, але й сприяє підтримці національної економіки.



Дистанційна робота стала життєво важливим засобом для підтримання економічної діяльності, особливо для тих, хто міг покинути країну або перебувати в місцях, де бойові дії обмежують рух. Це дозволило багатьом підприємствам продовжувати роботу та зберегти робочі місця, сприяючи стабілізації економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Окремі питання дистанційної роботи під час воєнного стану в Україні досліджували багато науковців, серед яких можна виділити О. Ф. Мельничука, М. О. Мельничук та І. М. Павліченко. У роботі «Правове регулювання та особливості застосування дистанційної роботи в умовах воєнного стану» автори досліджують специфіку правового регулювання та практичні аспекти впровадження дистанційної роботи під час війни, підкреслюючи її важливість для збереження трудових відносин та організації праці у відносній безпеці. [1]

Також вчені Ярошенко О. М. та Вапнярчук Н. М. досліджували питання переведення наукових працівників на дистанційну форму зайнятості у зв'язку з воєнним станом. [2] та ін.

Такі дослідження надають глибокий аналіз правових та практичних аспектів дистанційної роботи в умовах воєнного стану в Україні, але багато питань ще залишаються недослідженими та потребують правового вдосконалення.

Мета статті – аналіз викликів, дослідження правового регулювання та перспективи дистанційної роботи під час дії воєнного стану в Україні.

Виклад основного матеріалу. Дистанційна робота – одна з ключових тенденцій сучасного ринку праці, яка набуває особливої актуальності в умовах кризових ситуацій. Запровадження воєнного стану в Україні спричинило необхідність адаптації трудових відносин до нових реалій, серед яких особливе місце займає віддалена зайнятість.

Масовий перехід на дистанційну роботу під час дії воєнного стану ставить питання щодо належного оформлення таких трудових відносин, забезпечення безпечних умов праці та захисту персональних даних працівників.

Під час дії воєнного стану в Україні дистанційна робота стала життєво важливим інструментом для підтримки економіки країни та забезпечення безперервності трудових відносин. Хоча ця модель дозволяє зберегти зайнятість та підтримати економічну активність, вона все ж таки супроводжується низкою проблем, а її впровадження викликає ряд правових та організаційних питань.

В період повномасштабного вторгнення учасники трудових відносин, які виконують роботу дистанційно, стикаються з такими викликами:

1. Проблеми з інфраструктурою: відключення електроенергії та інтернет-зв'язку створюють значні перешкоди для ефективної роботи на відстані.
2. Труднощі з комунікацією та координацією в тому числі організаційні аспекти: дистанційна робота передбачає використання інформаційно-комуні-

каційних технологій, що вимагає наявності технічних можливостей як у працівників, так і в роботодавців. Це створює проблеми для працівників, які не мають доступу до необхідних ресурсів. Віддалена робота ускладнює командну взаємодію та оперативну координацію дій, вимагаючи використання спеціальних інструментів для онлайн-взаємодії.

3. Психологічне навантаження: робота в умовах війни супроводжується підвищеним стресом та тривогою, що негативно впливає на продуктивність працівників.

4. Правові питання: запровадження дистанційної роботи під час воєнного стану здійснюється наказом роботодавця без попереднього повідомлення працівників за два місяці, як це передбачено законодавством. Це вимагає оперативної адаптації законодавства до умов воєнного стану.

5. Безпека праці: працівники самостійно несуть відповідальність за забезпечення безпечних умов праці на своєму робочому місці.

6. Регулювання робочого часу: воєнний стан створює складності у дотриманні чіткого робочого графіка через непередбачуваність ситуації.

7. Міжнародні аспекти: можливість виконання дистанційної роботи за кордоном та її правове оформлення. Але є і територіальні обмеження: для державних працівників дистанційна робота дозволена лише на території України.

Усі ці та інші виклики, з якими стикаються сторони трудових відносин, які працюють дистанційно, включають проблеми з інфраструктурою, психологічне навантаження працівників, труднощі з комунікацією та координацією, законодавчі обмеження щодо державної сфери та необхідність забезпечення безпеки працівників, що загалом ускладнюють ефективну організацію праці та підтримку економіки країни в умовах війни і потребують законодавчого врегулювання.

До повномасштабного вторгнення РФ в Україну законодавство про дистанційну роботу було врегульоване нормами Кодексу законів про працю України (далі КЗпП), де стаття 60-2 визначає дистанційну роботу як форму організації праці поза робочими приміщеннями з використанням інформаційно-комунікаційних технологій [3], та Законом України № 1213-IX «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення правового регулювання дистанційної, надомної роботи та роботи із застосуванням гнучкого режиму робочого часу» від 4 лютого 2021 року [4]. Цей закон удосконалив правове регулювання дистанційної роботи, розділивши її від надомної роботи і встановивши обов'язкову письмову форму трудового договору про дистанційну роботу, за винятком умов воєнного стану.

Під час воєнного стану в Україні дистанційна робота регулюється як загальними положеннями трудового законодавства, так і спеціальними нормами, ухваленими в умовах війни.



Згідно статті 64 Конституції України в умовах воєнного або надзвичайного стану можуть встановлюватися окремі обмеження прав і свобод із зазначенням строку дії цих обмежень. [5]

Відповідно до підпункту 5 пункту 1 статті 6 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» в Указі Президента України про введення воєнного стану зазначається вичерпний перелік конституційних прав і свобод людини і громадянина, які тимчасово обмежуються у зв'язку з введенням воєнного стану із зазначенням строку дії цих обмежень, а також тимчасові обмеження прав і законних інтересів юридичних осіб із зазначенням строку дії цих обмежень. [6]

Після початку повномасштабного вторгнення було прийнято низку змін, зокрема Закон України № 2136-ІХ (далі Закон України № 2136-ІХ) від 15 березня 2022 року «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану», який визначив нові правила дистанційної роботи. [7]

У вищезгаданому Законі України № 2136-ІХ зазначається, що згідно з пунктом 2 розділу «Прикінцеві положення» главу ХІХ «Прикінцеві положення» КЗпП України доповнено пунктом 2 такого змісту: «2. Під час дії воєнного стану, введеного відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану», діють обмеження та особливості організації трудових відносин, встановлені Законом України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану». [7; 8]

Згідно з частинами другою, третьою статті 1 цього Закону України № 2136-ІХ на період дії воєнного стану вводяться обмеження конституційних прав і свобод людини і громадянина відповідно до статей 43, 44 Конституції України. У період дії воєнного стану не застосовуються норми законодавства про працю у частині відносин, врегульованих цим Законом.

З огляду на вищевикладене, положення Закону України № 2136-ІХ, які регулюють деякі аспекти трудових відносин інакше, ніж КЗпП – мають пріоритетне застосування на період дії воєнного стану. Водночас, інші норми законодавства про працю, які не суперечать положенням Закону України № 2136-ІХ також можуть або повинні застосовуватися у відносинах між працівником та роботодавцем. [7]

Закон України № 2136-ІХ не змінює змісту статті 60-2 КЗпП України, водночас регулювання трудових відносин під час дистанційної роботи у період дії воєнного стану здійснюється з урахуванням норм, які передбачені цим Законом, що мають пріоритет перед іншими нормами законодавства.

Серед основних особливостей регулювання трудових відносин під час виконання роботи дистанційно у період дії воєнного слід виділити наступні:

1. Запровадження дистанційної роботи під час дії воєнного стану може здійснюватись з ініціативи роботодавця без попередження про це працівника за два місяці, як це передбачено статтею 32 КЗпП (така норма застосовувалась у мирний час). Про зміну істотних умов праці та зміну умов оплати праці працівники повідомляються не пізніше як до запровадження таких умов. [7]

Це вказує на можливість одностороннього переведення працівника на дистанційну роботу роботодавцем, якщо це виправдано безпековими або організаційними факторами. Роботодавець може самостійно ухвалювати рішення про дистанційну роботу, без обов'язкового погодження з працівником, якщо це викликано необхідністю захисту життя та здоров'я співробітників.

У період дії воєнного стану сторони за згодою визначають форму трудового договору. Тобто в цьому випадку може не застосовуватись письмова форма трудового договору. [7] Водночас сторонам трудових відносин рекомендовано, за можливості, укласти письмовий трудовий договір про виконання дистанційної роботи, використовуючи для цього Типову форму трудового договору про дистанційну роботу, яка затверджується центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері трудових відносин. Укладення трудового договору про дистанційну роботу за наявності небезпечних і шкідливих виробничих (технологічних) факторів забороняється. [8]

Працівник також може самостійно ініціювати перехід на дистанційний режим, подавши відповідну заяву.

У разі запровадження дистанційної роботи працівник самостійно визначає робоче місце та несе відповідальність за забезпечення безпечних і нешкідливих умов праці на ньому.

Якщо дистанційна робота визначена наказом роботодавця і є безпечною, відмова працівника може розглядатися як порушення трудової дисципліни. Проте примус до роботи в небезпечних умовах (наприклад, під обстрілами) є незаконним.

Дистанційна робота передбачає, що працівник виконує свої обов'язки поза офісом, використовуючи інформаційно-комунікаційні технології. За погодженням між працівником і роботодавцем виконання дистанційної роботи може поєднуватися з виконанням працівником роботи на робочому місці у приміщенні чи на території роботодавця. Особливості поєднання дистанційної роботи з роботою на робочому місці у приміщенні чи на території роботодавця встановлюються трудовим договором про дистанційну роботу.

Порядок і строки забезпечення працівників, які виконують роботу дистанційно, необхідними для виконання ними своїх обов'язків обладнанням, програмно-технічними засобами, засобами захисту інформації та іншими засобами, порядок і строки подання такими працівниками звітів про виконану роботу, розмір, порядок і строки виплати працівникам компенсації за використання належних їм або орендованих ними обладнання, програмно-технічних засобів, засобів захисту інформації та інших засобів, порядок відшкодування інших пов'язаних з виконанням дистанційної роботи витрат визначаються трудовим договором про дистанційну роботу. [8]

У разі відсутності у трудовому договорі положення про забезпечення працівників необхідними для виконання ними своїх обов'язків обладнанням,



програмно-технічними засобами, засобами захисту інформації та іншими засобами таке забезпечення покладається на роботодавця, який організовує встановлення та технічне обслуговування відповідних засобів, а також оплачує витрати, пов'язані з цим.

2. Графік роботи та контроль. При дистанційній роботі працівник розподіляє робочий час на власний розсуд, на нього не поширюються правила внутрішнього трудового розпорядку, якщо інше не визначено трудовим договором. При цьому загальна тривалість робочого часу не може перевищувати норм, передбачених КЗпП України. [8]. Роботодавець має право контролювати виконання роботи за допомогою електронних систем. Працівник зобов'язаний дотримуватись визначеного режиму роботи, якщо інше не передбачено угодою. Під час війни можуть бути тимчасові обмеження на певні трудові права, але загальна тривалість робочого часу залишається регульованою законодавством.

Працівнику, який виконує дистанційну роботу, гарантується період вільного часу для відпочинку (період відключення), під час якого працівник може переривати будь-який інформаційно-телекомунікаційний зв'язок з роботодавцем, і це не вважається порушенням умов трудового договору або трудової дисципліни. Період вільного часу для відпочинку (період відключення) визначається у трудовому договорі про дистанційну роботу. [8]

3. Працівник, що виконує роботу дистанційно, як і всі ніші працівники має право на оплату праці відповідно до актів законодавства і колективного договору на підставі укладеного трудового договору – обов'язкове збереження рівня оплати праці незалежно від формату виконання роботи. Дистанційна робота не є підставою для зменшення заробітної плати – оплата здійснюється відповідно до трудового договору. Водночас, якщо підприємство не може виконувати свої зобов'язання через воєнні дії, допускається запровадження простою, неоплачуваних відпусток тощо.

4. Можливість призупинення трудових відносин у випадку неможливості виконання обов'язків через бойові дії або окупацію. Якщо працівник перебуває в зоні бойових дій або на тимчасово окупованій території, виконання дистанційної роботи може бути ускладнене чи неможливе. У разі неможливості працювати через форс-мажорні обставини, питання щодо збереження робочого місця та зарплати вирішується індивідуально.

5. Спрощення документального оформлення дистанційної зайнятості (наказ або угода без письмового підпису).

Ці зміни дозволили значній частині економічно активного населення продовжувати працювати навіть в умовах надзвичайної ситуації, що сприяло стабілізації ринку праці та збереженню економічної активності.

Попри очевидні переваги, такі як збереження робочих місць і безпека працівників, масовий перехід на дистанційний формат роботи породив низку проблем, серед яких можна виділити:

- технічні та інфраструктурні труднощі, які пов'язані з відсутністю стабільного інтернет-зв'язку та електропостачання внаслідок бойових дій, що ускладнює виконання завдань. Тому однією з найбільших проблем є нестабільний доступ до електроенергії та інтернету через ракетні обстріли та руйнування критичної інфраструктури. Це ускладнює виконання роботи, особливо для тих, хто залежить від постійного з'єднання (ІТ-сфера, онлайн-освіта, фінансовий сектор);

- психоемоційний стан працівників. Робота під постійними обстрілами, вимушене переселення або необхідність поєднувати професійну діяльність із волонтерською діяльністю. Постійний стрес, пов'язаний з війною, негативно впливає на продуктивність і психологічний стан працівників. Робота в умовах невизначеності, вимушене переселення, перебування в зоні бойових дій або під загрозою ракетних обстрілів створюють додатковий емоційний тиск;

- правова невизначеність – не всі питання трудових відносин у дистанційному форматі належним чином врегульовані законодавством. Воєнний стан змусив багатьох роботодавців швидко адаптуватися до нових умов, що призвело до випадків порушення трудових прав. Проблеми включають:

- відсутність чітких норм щодо контролю робочого часу дистанційних працівників;

- невизначеність у питанні компенсації витрат на інтернет, електроенергію та технічне обладнання;

- проблеми з документальним оформленням дистанційної роботи, особливо в умовах відсутності доступу до паперових документів;

- відсутність чіткого контролю та оцінки ефективності – через гнучкий графік роботи та зміну традиційних підходів до моніторингу продуктивності. Через відсутність безпосереднього контролю роботодавці стикаються з проблемами оцінки ефективності працівників. Водночас працівники, які працюють з дому, можуть відчувати труднощі з концентрацією через сторонні фактори (сім'я, шум, відсутність окремого робочого місця).

Перехід на дистанційну роботу може ускладнювати командну взаємодію та оперативне вирішення завдань. Відсутність неформального спілкування впливає на згуртованість колективу та корпоративну культуру.

Важливо зазначити, що найбільшого удару зазнали підприємства, чия діяльність традиційно передбачала фізичну присутність працівників (виробництво, будівництво, сфера обслуговування), що спричинило значні скорочення персоналу та вимушену міграцію робочої сили.

Законодавство не містить заборони щодо виконання працівниками дистанційної роботи за кордоном, крім державних службовців, яким дистанційна робота дозволена лише на території України або з відповідними обмеженнями.

Якщо працівник у зв'язку з небезпекою для життя і здоров'я під час дії воєнного стану виїхав за межі країни і має технічну можливість виконання



трудових функцій дистанційно з використанням інформаційно-комунікаційних технологій, йому здійснюється виплата зарплати відповідно до умов, встановлених у трудовому договорі, за фактично виконану роботу (відпрацьований час).

Державні службовці можуть виконувати роботу дистанційно лише у певних випадках. У період воєнного стану державні службовці можуть працювати дистанційно лише на території України, якщо це визначено рішенням керівника, або за кордоном лише у разі службового відрядження. Таким чином, перебування за кордоном і робота дистанційно для держслужбовців обмежені службовими відрядженнями. [9].

У країнах ЄС та США дистанційна зайнятість активно розвивалася ще до пандемії COVID-19 і війни в Україні. Деякі аспекти міжнародного досвіду можуть бути корисними для українських реалій. Так, наприклад:

- У Франції дистанційна робота регулюється Трудовим кодексом, де визначається дистанційна робота як робота, виконувана поза приміщеннями роботодавця за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій на добровільній основі. Роботодавець несе відповідальність за витрати, пов'язані з дистанційною роботою, забезпечення обладнання та програмного забезпечення, а також захист даних працівників. Ключовими аспектами регулювання дистанційної роботи у Франції є:

- Витрати та обладнання: Роботодавець покриває всі витрати, пов'язані з дистанційною роботою.

- Безпека та охорона здоров'я: Роботодавець забезпечує дотримання стандартів безпеки та охорони здоров'я.

- Право на відключення: Закон гарантує право працівників на час відпочинку, відоме як «право на відключення»

- Робочий час: Дистанційні працівники можуть розподіляти свій робочий час на свій розсуд, але загальна тривалість робочого часу не повинна перевищувати встановлені норми. [10].

У Німеччині дистанційна робота регулюється індивідуальними та колективними трудовими договорами. Ані роботодавець, ані працівник не можуть вимагати дистанційну роботу без згоди іншої сторони, хоча законодавче закріплення такого права працівника наразі вивчається міністерством праці. Роботодавець зобов'язаний забезпечити працівника необхідним обладнанням та відшкодовувати витрати, пов'язані з дистанційною роботою. У Німеччині також розробляється проєкт закону про мобільну роботу, який передбачає можливість працювати віддалено для певних видів зайнятості та регулює фіксування робочого часу[10].

У США регулювання дистанційної роботи не має єдиного федерального законодавства, а здійснюється на рівні окремих штатів та компаній. Тут розвинена практика використання гнучких контрактів і аутсорсингових моделей, що допомагає компаніям швидше адаптуватися до кризових ситуацій.

Міністерство праці США видає рекомендації щодо організації дистанційної роботи, наприклад, щодо відстежування робочих годин працівників, які працюють віддалено. Деякі штати, як Нью-Йорк і Каліфорнія, запровадили обмежувальні заходи, які вимагають від підприємств використовувати дистанційну роботу. Компанії самі визначають умови дистанційної праці, включаючи забезпечення обладнання та захисту даних[11].

Україні варто взяти до уваги ці підходи, адаптувати їх з урахуванням реалій воєнного стану, щоб зробити дистанційну роботу більш ефективною та збалансованою.

Висновки. Після закінчення війни дистанційна робота залишиться важливим елементом ринку праці. Вона сприятиме підтримці зайнятості внутрішньо переміщених осіб, зменшенню витрат компаній на оренду офісів, розширенню доступу до міжнародного ринку праці для українців.

Дистанційна робота залишиться важливою складовою ринку праці, особливо для сфери ІТ, фінансів та креативних індустрій, які вже адаптувалися до гнучкої зайнятості; для державного сектору, де можливе поступове впровадження електронного врядування та віддаленого адміністрування; і, особливо, для освіти, яка активно використовує онлайн-інструменти.

Проте необхідно продовжувати вдосконалення законодавства та цифрової інфраструктури, щоб забезпечити стабільність цього формату роботи.

Ключовими напрямками для вдосконалення питань, пов'язаних з дистанційною роботою є:

- адаптація трудового законодавства до нових реалій: впровадження електронного документообігу для швидкого оформлення дистанційної роботи; чітке визначення компенсаційних механізмів для працівників, які працюють віддалено;

- розширення цифрової інфраструктури; використання цифрових інструментів для моніторингу продуктивності (Trello, Asana, Clockify тощо). Розробка чітких показників ефективності (KPI) для оцінки результатів роботи.

- психологічна підтримка працівників та навчання управлінців новим моделям управління персоналом. Впровадження гнучких графіків роботи, щоб працівники могли адаптувати робочий процес до своїх обставин. Надання рекомендацій щодо організації домашнього робочого місця. Налагодження психологічної підтримки через консультації, вебінари та корпоративні ініціативи. Регулярні онлайн-зустрічі та корпоративні заходи для підтримки командного духу. Використання чітких комунікаційних протоколів (наприклад, обов'язковий щоденний статус у месенджері). Впровадження гейміфікації (міні-челенджі, нагороди за досягнення) для підтримки мотивації. Практика «право на відключення» – можливість не відповідати на робочі повідомлення у неробочий час.

Для подолання технічних та інфраструктурних труднощів необхідно запроваджувати: використання альтернативних джерел живлення (генератори,



павербанки, сонячні батареї); перехід на асинхронні методи роботи, коли завдання виконуються не в реальному часі; використання офлайн-інструментів (наприклад, попередньо завантажені матеріали для роботи).

Дистанційна робота під час воєнного стану – це гнучкий інструмент, який дозволяє підтримувати економіку та забезпечувати робочі місця. Вона регулюється як загальними нормами трудового права, так і спеціальними правилами, прийнятими під час війни.

Дистанційна робота під час воєнного стану є важливим механізмом збереження економічної активності. Водночас вона супроводжується значними викликами: технічними труднощами, правовими питаннями, психоемоційним навантаженням, проблемами контролю та комунікації. Для їх подолання необхідно вдосконалювати законодавство, розвивати цифрову інфраструктуру, забезпечувати психологічну підтримку працівників та запроваджувати ефективні системи управління дистанційною роботою.

Дистанційна робота під час воєнного стану стала не лише вимушеною, а й стратегічною необхідністю для підтримки економіки України. Незважаючи на труднощі, цей формат праці забезпечив безперервність діяльності багатьох підприємств та відкрив нові можливості для трансформації ринку праці. У перспективі подальший розвиток дистанційної зайнятості сприятиме більшій гнучкості трудових відносин та ринку праці, а також підвищенню конкурентоспроможності української економіки та економічній стійкості країни.

Література:

1. Мельничук, О. Ф., Мельничук, М. О., Павліченко, І. М. Правове регулювання та особливості застосування дистанційної роботи в умовах воєнного стану. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право (70). – 2022 – С. 242-247. URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2022/05/39.pdf>
- 2/ Ярошенко О. М., Вапнярчук Н. М. До питання переведення наукових працівників на дистанційну форму зайнятості у зв'язку з воєнним станом. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія ПРАВО. Випуск 72: частина 2. – 2022 – С. 32-36. URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2022/10/7-1.pdf>
3. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 р. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
4. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення правового регулювання дистанційної, надомної роботи та роботи із застосуванням гнучкого режиму робочого часу : Закон України № 1213-IX від 4 лютого 2021 року URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1213-20#Text>.
5. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
6. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 р. № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>
7. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15.03.2022 № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>
8. Щодо особливостей правового регулювання дистанційної роботи під час дії воєнного стану. / Східне міжрегіональне управління Державної служби України з питань праці. URL: <https://smu.dsp.gov.ua/news/inspektsiia-pratsi-informuiie-shchodo-osoblyvostei-pravovoho-rehuliuвання-dystantsiinoi-roboty-pid-chas-dii-voiennoho-stanu/>

9. Деякі питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів у період воєнного стану : Постанова КМУ від 12 квітня 2022 р. № 440. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/440-2022-%D0%BF#Text>

10. Надомна і дистанційна робота. / Юридична Газета. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/trudove-pravo/nadomna-i-distanciyna-robota.html>

11. Remote work за кордоном / Юридична Газета. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/trudove-pravo/remote-work-za-kordonom.html>

References:

1. Melnychuk, O. F., Melnychuk, M. O., Pavlichenko, I. M. (2022) *Pravove rehulivannia ta osoblyvosti zastosuvannia dystantsiinoi roboty v umovakh voiennoho stanu. [Legal regulation and peculiarities of remote work under martial law]*. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Pravo (70). [in Ukrainian].

2. Yaroshenko O. M., Vapniarchuk N. M. (2022) *Do pytannia perevedennia naukovykh pratsivnykiv na dystantsiinu formu zaintosti u zviazku z voennym stanom. [On the issue of transferring researchers to remote employment due to martial law]*. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii PRAVO. Vypusk 72: chastyna 2. [in Ukrainian].

3. Kodeks zakoniv pro pratsiu Ukrainy : Zakon Ukrainy vid 10.12.1971 r. № 322-VIII. [in Ukrainian].

4. Pro vnesennia zmin do deiakyykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo udoskonalennia pravovoho rehulivannia dystantsiinoi, nadomnoi roboty ta roboty iz zastosuvanniam hnuchkoho rezhymu robochoho chasu : Zakon Ukrainy № 1213-IX vid 4 liutoho 2021 roku [in Ukrainian].

5. Konstytutsiia Ukrainy : Zakon Ukrainy vid 28.06.1996 r. № 254k/96-VR. [in Ukrainian].

6. Pro pravovy rezhym voiennoho stanu : Zakon Ukrainy vid 12.05.2015 r. № 389-VIII. [in Ukrainian].

7. Pro orhanizatsiiu trudovykh vidnosyn v umovakh voiennoho stanu : Zakon Ukrainy vid 15.03.2022 № 2136-IX. [in Ukrainian].

8. Shchodo osoblyvostei pravovoho rehulivannia dystantsiinoi roboty pid chas dii voiennoho stanu. (2024) / Skhidne mizhrehionalne upravlinnia Derzhavnoi sluzhby Ukrainy z pytan pratsi. URL: <https://smu.dsp.gov.ua/news/inspektsiia-pratsi-informuie-shchodo-osoblyvostei-pravovoho-rehulivannia-dystantsiinoi-roboty-pid-chas-dii-voiennoho-stanu/> [in Ukrainian].

9. Deiaki pytannia orhanizatsii roboty derzhavnykh sluzhbovtiv ta pratsivnykiv derzhavnykh orhaniv u period voiennoho stanu : Postanova KМУ vid 12.04.2022 r. № 440. [in Ukrainian].

10. Nadomna i dystantsiina robota. (2020) / Yurydychna Hazeta. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/trudove-pravo/nadomna-i-distanciyna-robota.html> [in Ukrainian].

11. Remote work za kordonom (2020) / Yurydychna Hazeta. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/trudove-pravo/remote-work-za-kordonom.html>. [in Ukrainian].



УДК 305:343.54:34.05

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-361-370](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-361-370)

Золотарьова Ольга Ігорівна аспірант кафедри поліцейської діяльності Національної академії внутрішніх справ, м. Київ, <https://orcid.org/0000-0001-5965-9764>

АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВИЙ АНАЛІЗ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ З ПРОТИДІЇ ДОМАШНЬОМУ НАСИЛЬСТВУ

Анотація. Домашнє насильство визначається авторами як порушення прав людини та ними запропоновано шляхи його протидії. Відзначено, що домашнє насильство є одним із найсерйозніших порушень прав людини, що відбувається в межах родини. Ця проблема стала предметом міжнародної уваги, що зумовило ухвалення низки конвенцій та міжнародних документів, які визнають домашнє насильство злочином і встановлюють глобальні стандарти боротьби з ним. Одним із ключових міжнародних документів у цій сфері є Конвенція ООН про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок (CEDAW). Вона визнає домашнє насильство формою дискримінації проти жінок і закликає держави-учасниці вживати всіх необхідних заходів для його подолання. Крім того, Конвенція ООН про права дитини визнає дітей жертвами домашнього насильства та зобов'язує держави забезпечити їм належний захист і допомогу. Не менш важливим документом є Конвенція Ради Європи про запобігання насильству щодо жінок і домашньому насильству (Стамбульська конвенція). Вона передбачає криміналізацію домашнього насильства, захист постраждалих і запровадження заходів для його запобігання. Міжнародне право також розглядає домашнє насильство як злочин проти людства, якщо воно здійснюється у формі масових або систематичних нападів на цивільне населення. У таких випадках домашнє насильство набуває широкомасштабного характеру та є частиною політики масового насильства щодо жінок і дітей. Запобігання домашньому насильству є одним із найефективніших методів зменшення кількості таких злочинів у суспільстві. Авторами запропоновано наступні шляхи протидії домашньому насильству, зокрема: 1) систематичне та безперервне обговорення проблеми домашнього насильства із близькими, пояснюючи його причини та способи запобігання; 2) поширення інформації про ознаки домашнього насильства, щоб допомогти розпізнати потенційні випадки та вчасно надати підтримку; 3) у разі підтвердження проявів насильства повідомляти відповідні органи, зокрема, поліцію або соціальні служби, які можуть протидіяти негативним наслідкам та врятувати життя постраждалих, а також запобігти повторним випадкам насильства; 4) забезпечити допомогу жертвам насильства, які

можуть потребуватимуть психологічного консультування, медичної підтримки або тимчасового житла для власної безпеки. Доведено також, що протидія домашньому насильству є спільною відповідальністю усього суспільства. Саме держава має забезпечити створення безпечного середовища, підвищення рівня обізнаності про проблему та активна підтримка постраждалих сприятимуть зменшенню масштабів насильства та побудові суспільства, заснованого на рівноправ'ї та повазі до прав людини тощо.

Ключові слова: насильство, домашнє насильство, міжнародний досвід, принцип, гендерна рівність, форми насильства, протидія насильству, протидія домашньому насильству.

Zolotareva Olga Igorevna postgraduate student of the Department of Police Activities of the National Academy of Internal Affairs, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0001-5965-9764>

ADMINISTRATIVE AND LEGAL ANALYSIS OF FOREIGN EXPERIENCE IN COMBATING DOMESTIC VIOLENCE

Abstract. The authors define domestic violence as a violation of human rights and propose ways to combat it. It is noted that domestic violence is one of the most serious human rights violations that occur within the family. This problem has become the subject of international attention, which has led to the adoption of a number of conventions and international documents that recognize domestic violence as a crime and establish global standards for combating it. One of the key international instruments in this area is the UN Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women (CEDAW). It recognizes domestic violence as a form of discrimination against women and calls on States Parties to take all necessary measures to eliminate it. In addition, the UN Convention on the Rights of the Child recognizes children as victims of domestic violence and obliges States to provide them with appropriate protection and assistance. An equally important document is the Council of Europe Convention on Prevention of Violence against Women and Domestic Violence (Istanbul Convention). It provides for the criminalization of domestic violence, protection of victims and the introduction of measures to prevent it. International law also considers domestic violence as a crime against humanity if it is committed in the form of mass or systematic attacks on the civilian population. In such cases, domestic violence becomes widespread and is part of a policy of mass violence against women and children. Preventing domestic violence is one of the most effective methods of reducing the number of such crimes in society. The authors proposed the following ways to combat domestic violence, including: 1) systematic and continuous discussion of the problem of domestic violence with loved ones, explaining its causes and methods of prevention; 2) dissemination of information about the signs of domestic violence to help recognize



potential cases and provide timely support; 3) in case of confirmation of manifestations of violence, notify the relevant authorities, in particular, the police or social services, which can counteract the negative consequences and save the lives of victims, as well as prevent repeated cases of violence; 4) provide assistance to victims of violence, who may need psychological counseling, medical support or temporary housing for their own safety. It has also been proven that combating domestic violence is a shared responsibility of the entire society. It is the state that must ensure the creation of a safe environment, raising awareness of the problem and active support for victims will contribute to reducing the scale of violence and building a society based on equality and respect for human rights, etc.

Keywords: violence, domestic violence, international experience, principle, gender equality, forms of violence, combating violence, combating domestic violence.

Постановка проблеми. Домашнє насильство обумовлене низкою факторів, що визначають взаємодію жінок і чоловіків у суспільстві. Серед них: історично сформована економічна залежність жінки від чоловіка, фізична перевага чоловіків, а також існування соціальних стереотипів щодо ролі жінки в сім'ї та суспільстві. За даними міжнародних організацій, у середньому кожна третя жінка у світі (включно з розвиненими країнами) протягом життя стикається з різними формами насильства. Це свідчить про те, що жодна жінка не може бути гарантовано захищена від насильства та гендерної дискримінації на 100%. Рівень ефективності захисту прав жінок, а також заходів протидії домашньому насильству суттєво відрізняється в різних країнах, що зумовлено особливостями законодавства, роботою державних та недержавних інституцій, спрямованих на боротьбу з цим явищем. Станом на сьогодні лише 36 країн світу ратифікували Стамбульську конвенцію (Конвенцію Ради Європи про запобігання та боротьбу з насильством щодо жінок і домашнім насильством). Цей документ є важливим інструментом у боротьбі з домашнім насильством, оскільки встановлює міжнародні стандарти та механізми запобігання й протидії цьому явищу.

Мета дослідження. Метою дослідження є системний аналіз зарубіжного досвіду з протидії домашнього насильства в контексті змін суспільного і правового регулювання.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження зарубіжного досвіду щодо домашнього насильства має міждисциплінарний характер, охоплюючи правові, соціологічні, історичні та психологічні аспекти. У працях Мішеля Фуко та П'єра Бурдьє насильство розглядається як інструмент соціального контролю та засіб підтримки суспільної ієрархії.

Проблема домашнього насильства протягом тривалого часу була предметом наукових досліджень у працях таких вітчизняних вчених, як В.О. Басс, О.М. Бандурка, А.А. Бова, А.Б. Блага, О.В. Бойко, В.О. Брижик,

І.А. Ботнаренко, Б.М. Головін, А.О. Галай, І.А. Грабська, В.В. Голіна, А.В. Гуркова, О.О. Дудоров, Т.В. Журавель, Д.Г. Заброда, А.А. Запорожець, О.І. Зінсу, О.В. Личик, Т.М. Малиновська, Л.К. Садонцева, О.Г. Стрельченко, Я.В. Квітка, К.Б. Левченко, Н.А. Лугіна, О.В. Ковальова, І.Д. Пастуха, С.В. Родін, О.А. Мартиненко, М.В. Корнієнко, І.В. Мандрик, Н.Е. Мілорадова, Ю.В. Кузьменко, С.В. Тунтуєва, К.О. Черевко, М.І. Хавронюк, А.О. Хімченко, Г.О. Христова, Х.П. Ярмачі, М.Е. Ясеновська та інших дослідників.

Проблема запобігання домашньому насильству як напрям діяльності органів державної влади та громадських інституцій висвітлена у низці наукових праць як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. Водночас слід зазначити, що зарубіжний досвід у сфері попередження домашнього насильства залишається недостатньо вивченим, що вимагає подальших наукових досліджень у цьому напрямі.

Виклад основного матеріалу. Для досягнення поставленої мети та отримання обґрунтованих результатів у дослідженні застосовано комплекс наукових методів, зокрема: аналітичний, порівняльно-правовий, історико-правовий метод, методи формальної логіки та компаративістський метод.

За даними Фонду ООН у галузі народонаселення (UNFPA), кожна п'ята жінка в Україні зазнала одного з видів домашнього насильства з боку партнера [1].

У 2019 році National Geographic у співпраці з Джорджтаунським інститутом жінок, миру та безпеки та Інститутом дослідження миру в Осло опублікували рейтинг країн за 11 показниками, що відображають рівень інтеграції жінок у суспільство, почуття безпеки та доступ до правосуддя. Україна посіла в цьому рейтингу 108-ме місце [2].

Варто зазначити, що жінки, які проживають у країнах із збройними конфліктами, частіше стають жертвами гендерно зумовленого та домашнього насильства. Автори рейтингу «The best and worst countries to be a woman» наголошують, що існує кореляція між високим рівнем гендерного насильства та загальною суспільною нестабільністю [2]. Прикладом такого взаємозв'язку можуть слугувати масові протести в Ірані, що розпочалися у вересні 2022 року після вбивства 22-річної Магси Аміні. Вона була затримана поліцією моралі через порушення правил носіння хіджаба та загинула після жорстокого побиття.

Різні країни використовують різні підходи до подолання гендерно зумовленого насильства, зокрема домашнього насильства. Одним із прикладів є програма «Alternativ til Vold» («Альтернатива насильству»), спрямована на зміну поведінки агресорів та запобігання новим випадкам насильства. Основними напрямками цієї програми є:

- підтримка постраждалих (консультаційна допомога, житлова підтримка, надання соціальних послуг);
- реабілітація кривдників (тренінги, групові заняття, використання інтервенційних методик);



- співпраця з поліцією, медичними установами, соціальними службами та іншими організаціями для комплексного вирішення проблеми [3].

Подолання гендерно зумовленого насильства є досить складним завданням, і підходи до його вирішення різняться залежно від соціально-економічних та політичних умов кожної країни. У подальшому розглянемо окремі особливості міжнародного досвіду боротьби з цим явищем.

У Норвегії на основі принципу раннього втручання та профілактики домашнього насильства було розроблено низку соціальних програм, спрямованих не лише на підтримку постраждалих, а й на реабілітацію кривдників для корекції їхньої поведінки та запобігання повторним випадкам насильства. Однією з таких програм є «Alternativ til Vold» («Альтернатива насильству»).

Основними напрямками цієї програми є:

- допомога постраждалим (консультації, житлова підтримка, надання соціальних послуг);
- реабілітація кривдників (тренінги, групові заняття, інші методи психологічної корекції);
- співпраця з поліцією, медичними закладами та соціальними службами для комплексного вирішення проблеми [3].

З 2000-х років за домовленістю між Норвегією, Данією, Фінляндією, Швецією та Ісландією ця програма була запроваджена і в цих країнах. Її реалізація здійснюється за підтримки місцевої влади (Landskapsregjeringen у Фінляндії), муніципалітетів (наприклад, Roskilde, Kalmar, Jönköping, Täby та Nacka у Данії), а також на базі медичних центрів (зокрема, Heimilisfridur в Ісландії) [3].

Канада розробила національну стратегію щодо запобігання насильству над жінками та дітьми, а також ухвалила законодавчі акти, спрямовані на протидію та подолання домашнього насильства.

У 2020 році Нова Зеландія ухвалила «Закон про заборону насильства в родинях», який містить широкий спектр заходів для захисту постраждалих і передбачає кримінальну відповідальність для кривдників.

Іспанія також приділяє значну увагу проблемі домашнього насильства. У країні створено розгалужену мережу служб підтримки для постраждалих, а законодавство було змінено з метою полегшення процедури відсторонення кривдників від жертв насилля.

Формування законодавчого механізму забезпечення рівності прав жінок та протидії гендерно зумовленому насильству у Швеції відбулося під впливом кількох важливих історичних процесів. Передумовами стали самоорганізація жінок у XIX столітті, спрямована на відстоювання їхніх прав [4], а також активний феміністичний рух 1970-х років, який відіграв ключову роль у формуванні державної політики щодо гендерної рівності.

Основними цілями цієї політики є:

- рівність у розподілі влади та ухваленні рішень;
- рівний доступ до освіти та економічних можливостей;

– викорінення насильства чоловіків щодо жінок;
– рівноправний розподіл домашніх обов’язків і неоплачуваної праці [5, с. 99–108].

Ухвалене в 1990-х роках законодавство Швеції щодо домашнього насильства визнає насильство в сім’ї є злочином і передбачає активну участь державних органів, громадських і некомерційних організацій у профілактиці насильства та наданні допомоги постраждалим.

Додатковим важливим кроком стала ратифікація Швецією Стамбульської конвенції у 2014 році. Це сприяло удосконаленню механізмів моніторингу заходів протидії домашньому насильству, розробці нових ініціатив і реформуванню законодавства у цій сфері.

Як зазначає Надзвичайний і Повноважний Посол Швеції в Україні Тобіас Тиберг, завдяки розвитку відповідних політик, стратегій і законодавчих норм кожна людина та кожен представник влади в Швеції розуміє природу насильства чоловіків щодо жінок і керується цим у своїх діях та заявах [4].

У Швеції функціонує широкий спектр державних та недержавних інституцій, які сприяють гендерній рівності та протидії гендерно зумовленому насильству, зокрема домашньому насильству. До таких інституцій належать:

– Міністр з питань гендерної рівності – відповідає за розробку та реалізацію національної політики у сфері гендерної рівності, координує діяльність секторальних міністерств та агентств у цьому напрямі.

– Омбудсмен з питань гендерної рівності – розглядає звернення громадян щодо випадків гендерно зумовленого насильства, співпрацює з органами виконавчої та судової влади щодо їх розгляду та виконання відповідних рішень [4].

– Офіс прокурора Швеції / Swedish Prosecution Authority – забезпечує дотримання правопорядку та притягає до кримінальної відповідальності осіб, винних у домашньому насильстві.

– Поліція Швеції / Swedish Police Authority – приймає та опрацьовує звернення постраждалих від домашнього насильства, вживає заходів для їх захисту. Робота поліції ґрунтується на чек-листах, що визначають алгоритми дій у випадках домашнього насильства, загроз, приниження гідності та переслідувань [5, с. 99–108].

– Національна асоціація притулків для жінок і дівчат / National Association of Women’s and Young Women’s Shelters – надає підтримку жінкам і дівчатам, які стали жертвами насильства, допомагає у пошуку безпечного житла та захисту.

– Державне агентство молоді та громадянського суспільства / Swedish Agency for Youth and Civil Society – координує заходи з протидії насильству в сім’ї, сприяє його запобіганню та надає допомогу постраждалим.

– Медичні установи – займаються виявленням та документуванням випадків домашнього насильства, надають необхідну медичну допомогу постраждалим.



– Державні та муніципальні соціальні служби – здійснюють підтримку, консультування та реабілітацію постраждалих, а також допомагають у вирішенні житлових питань.

– Громадські та неприбуткові організації/фонди – проводять інформаційно-просвітницькі кампанії, спрямовані на боротьбу з домашнім насильством, надають інформаційну та матеріальну допомогу постраждалим.

У Швеції налагоджено високий рівень співпраці між державними та недержавними структурами у сфері протидії домашньому насильству. Наприклад, фонд «Kvinna till Kvinna» («Жінка для жінки») реалізує спільні проекти зі шведською поліцією, зокрема міжнародну програму тренінгів «Гендерне насильство: запобігання та належна відповідь. Посилення агентів змін» [5, с. 99–108].

Окрім цього, фонд активно працює в зонах збройних конфліктів, досліджуючи вплив воєнних дій на жінок та поширюючи інформацію про ці наслідки серед громадськості.

У Швеції діє розгалужена система освітньо-інформаційних заходів, спрямованих на протидію домашньому насильству. Спеціальну підготовку проходять:

- поліцейські – 12-тижневий курс з протидії насильству чоловіків щодо жінок;
- прокурори – проходять спеціалізоване навчання з питань гендерно зумовленого та домашнього насильства;
- освітяни та соціальні працівники – залучаються до реалізації відповідних освітніх програм у навчальних закладах [4].

Крім того, проводяться наукові дослідження, присвячені вивченню проблеми домашнього насильства. Зокрема, такі дослідження здійснює «The National Centre for Knowledge on Men's Violence Against Women» (Національний центр знань про насильство чоловіків щодо жінок) [5, с. 99–108].

У сфері міжнародних відносин щодо протидії домашньому насильству Швеція проводить феміністичну зовнішню політику, яка ґрунтується на таких принципах:

- а) гендерної рівності, яка проявляється у забезпеченні рівних прав і можливостей для жінок і чоловіків у міжнародних відносинах;
- б) захисту прав жінок, що полягає у покращенні становища жінок у світі, їхній захист від насильства, дискримінації та експлуатації;
- в) партнерства та участі у публічній діяльності, який полягає у залученні жінок до процесу ухвалення рішень на всіх рівнях, включаючи міжнародні організації та миротворчі ініціативи;
- г) забезпечення жіночого здоров'я та репродуктивних прав, що сприяє доступу жінок до якісної медичної допомоги та захисту репродуктивного здоров'я;
- д) боротьби з насильством, що полягає у реалізації заходів із запобігання всім формам насильства проти жінок і дівчат на міжнародному рівні.

Швеція є ключовим міжнародним донором України у сфері гендерної рівності та протидії домашньому насильству. Вона підтримує три основні програми:

а) розвиток національної політики з гендерних питань, зокрема впровадження гендерного бюджетування на рівні держави та місцевих громад (у співпраці з ООН-Жінки та іншими міжнародними організаціями);

б) збільшення представництва жінок у політиці (реалізується разом із Національним демократичним інститутом (США);

в) боротьба з гендерними стереотипами у партнерстві з UNFPA [4].

Зокрема, за фінансової підтримки Швеції та Великої Британії в Україні в межах проєкту «Трамплін до рівності» (UNFPA) створено мережу кризових кімнат для жінок і дівчат, які постраждали від гендерно зумовленого насильства (зокрема, домашнього). Також у межах цього проєкту проводиться підготовка персоналу для роботи з постраждалими [6; 7].

Проєкт спрямований на зміну суспільних норм, подолання гендерних стереотипів та створення рівних можливостей для всіх громадян України незалежно від статі.

У країнах романо-германської правової системи домашнє насильство визнається кримінальним злочином і регулюється відповідними законами та нормативно-правовими актами.

Французьке законодавство зазнало значних змін у сфері протидії домашньому насильству. Одним із нововведень стало впровадження електронного браслета для осіб, які вчиняли домашнє насильство, що дозволяє контролювати їх пересування та запобігати повторним злочинам. За офіційними даними, у 2019 році у Франції 146 жінок загинули внаслідок насильства з боку партнерів. Під час суворого карантину кількість звернень про домашнє насильство у країні зросла на 32% лише за тиждень.

Крім того, у Франції діє інститут ювенального суду, який має повноваження направляти дітей до спеціалізованих закладів або під нагляд опікунів у разі загрози насильства в сім'ї.

У Німеччині проблема домашнього насильства залишається надзвичайно актуальною. За даними правоохоронних органів, щодня реєструється щонайменше один замах на вбивство жінки з боку партнера.

Однією з ефективних практик у Німеччині є вилучення кривдника з сім'ї. Відповідно до законодавства, поліція має право наказати особі, яка вчинила домашнє насильство, залишити житло на строк до 10 днів.

Як і більшість країн, Польща стикається з проблемою домашнього насильства. Відповідно до Кримінального кодексу Польщі, домашнє насильство карається: позбавленням волі на строк від 3 місяців до 5 років; грошовими штрафами.

У Польщі діє низка міжнародних та громадських організацій, які займаються підтримкою постраждалих. Наприклад, Національна асоціація



протидії домашньому насильству (Krajowy Ośrodek Wsparcia dla Ofiar Przemocy) надає консультації та допомогу жертвам насильства. Окрім цього, громадські організації Польщі активно працюють над профілактикою домашнього насильства та інформуванням населення. Попри наявність законодавчих норм і підтримки, домашнє насильство залишається серйозною проблемою у Польщі. Важливим завданням є не лише покарання кривдників, а й запобігання насильству, підвищення рівня обізнаності суспільства та забезпечення комплексної підтримки постраждалих. Жертви повинні мати можливість отримати необхідну допомогу, щоб звільнитися від насильницьких стосунків та повернутися до безпечного життя.

Висновки. Згідно з даними міжнародних організацій, кожна третя жінка у світі протягом життя зазнає тієї чи іншої форми насильства. До основних чинників, що сприяють поширенню домашнього насильства як форми гендерно зумовленого насильства, належать: фізична перевага чоловіків у порівнянні з жінками; історично зумовлена економічна залежність жінки від чоловіка; стереотипи щодо соціальних ролей жінок у суспільстві та сім'ї тощо.

Рівень забезпечення прав жінок та ефективність протидії домашньому насильству суттєво відрізняються у різних країнах. Це зумовлено особливостями законодавчої бази, діяльністю державних та недержавних інституцій, а також рівнем державної підтримки заходів із запобігання насильству.

До ефективних підходів, які продемонстрували позитивні результати у сфері протидії домашньому насильству в інших країнах, можна віднести: розробку національних стратегій із запобігання насильству; криміналізацію домашнього насильства; систему підтримки для постраждалих; програми реабілітації для кривдників; створення державних та недержавних інституцій, що займаються питаннями гендерної рівності та боротьби з насильством; співпрацю з поліцією, медичними установами, соціальними службами та іншими організаціями для комплексного підходу до вирішення проблеми; створення кризових кімнат і притулків для постраждалих від насильства; наукове дослідження проблеми домашнього насильства та розробку ефективних механізмів боротьби з ним; розгалужену систему освітніх та інформаційних заходів щодо протидії насильству; феміністичну зовнішню політику, яка сприяє захисту прав жінок на міжнародному рівні. З огляду на низьку позицію України у рейтингу «The Best and Worst Countries to Be a Woman» (108 місце), доцільним є врахування досвіду зарубіжних країн, зокрема Швеції, яка має ефективну державну політику у сфері боротьби з домашнім насильством при дотриманні принципу гендерної рівності.

Література:

1. Трамплін до рівності: проект зі зміни соціальних норм та використання гендерних стереотипів в Україні. UNFPA Ukraine. 2021. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=wdm1eKAVnB4>
2. National Geographic. URL: <https://www.nationalgeographic.com/culture/article/peril-progress-prosperity-womens-well-being-around-the-world-feature?fbclid=IwAR0lkXytu0vdlvCt6PUJb6VkkEl2uXJ53BfrCAbgtUDY1vF0cFeiHhQwdjg>

3. Чим фонд «Альтернатива насильству» (ATV) може допомогти людині, яка зазнала насильства або нападу? URL: <https://nkvt.s.webforslag.com/uk/> [in Ukrainian].

4. Доброта В. Ратифікація Стамбульської конвенції дуже важлива для європейської ідентичності України. Національний пресклуб "Українська перспектива". 2021. URL: <https://zpu.kr.ua/interv-yu/23035-ra-tyfikatsiia-stambulskoi-konventsii-duzhe-vazhlyva-dlia-ievro-peiskoi-identychnosti-ukrainy>.

5. Попов Г. Запобігання та протидія домашньому населенню: досвід Королівства Швеції. Вісник Національної академії прокуратури України. 2018. 3 (55), 99–108.

6. Gender Equality and Response to Domestic Violence in the Private Sector of Ukraine: Call for Action 2019. URL: https://ukraine.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/maket_e.pdf [in English].

7. Міністрка у справах міжнародної співпраці Швеції та Посол Швеції в Україні разом з UNFPA зустрілися із жінками, що постраждали від гендерно зумовленого населення. 2022. URL: <https://ukraine.unfpa.org/uk/27465>

References:

1. Trampin do rivnosti: proiekt zi zminy sotsialnykh norm ta vykorinennia hendernykh stereotypiv v Ukraini [Springboard to equality: a project to change social norms and eradicate gender stereotypes in Ukraine]. UNFPA Ukraine. 2021. Retrieved from: <https://www.youtube.com/watch?v=wdm1eKAVnB4> [in Ukrainian].

2. National Geographic. URL: <https://www.nationalgeographic.com/culture/article/peril-progress-prosperity-womens-well-being-around-the-world-feature?fbclid=IwAR0lkXytu0vdlvCt6PUJb6VvxEl2uXJ53BfrCAbgtUDY1vF0cFeiHhQwdjg>.

3. Chym fond “Alternatyva nasylstvu” (Alternative to Violence, ATV) mozhe dopomohty liudyni, kotra zaznala nasylstva abo napadu? [How can Alternative to Violence (ATV) fund help a person who has experienced violence or assault?] Alternativ til Vold. 2022. Retrieved from: <https://nkvt.s.webforslag.com/uk/> [in Ukrainian].

4. Dobrota, V. (2021). Ratyfikatsiia Stambulskoi konventsii duzhe vazhlyva dlia yevropeiskoi identychnosti Ukrainy [The ratification of the Istanbul Convention is very important for the European identity of Ukraine]. Natsionalnyi presklub “Ukrainska perspektyva”. Retrieved from: <https://zpu.kr.ua/interv-yu/23035-ra-tyfikatsiia-stambulskoi-konventsii-duzhe-vazhlyva-dlia-ievro-peiskoi-identychnosti-ukrainy> [in Ukrainian].

5. Popov, H. (2018). Zapobihannia ta protydiia domashnomu nasylstvu: dosvid Korolivstva Shvetsiia [Preventing and countering domestic violence: the experience of the Kingdom of Sweden]. Visnyk Natsionalnoi akademii prokuratury Ukrainy – Bulletin of the National Academy of the Prosecutor’s Office of Ukraine, 3 (55), 99–108 [in Ukrainian].

6. Gender Equality and Response to Domestic Violence in the Private Sector of Ukraine: Call for Action [Gender Equality and Response to Domestic Violence in the Private Sector of Ukraine: Call for Action]. 2019. Retrieved from: https://ukraine.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/maket_e.pdf [in English].

7. Ministerka u spravakh mizhnarodnoi spivpratsi Shvetsii ta Posol Shvetsii v Ukraini разом з UNFPA зустрілися із жінками, шчо постраждали від хендерно зумовленого насильства [The Minister of International Cooperation of Sweden and the Ambassador of Sweden to Ukraine together with UNFPA met with women affected by gender-based violence]. 2022. Retrieved from: <https://ukraine.unfpa.org/uk/27465> [in Ukrainian].

УДК 343.98

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-371-385](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-371-385)

Канцір Володимир Степанович доктор юридичних наук, професор кафедри міжнародного та кримінального права Навчально-наукового інституту права, психології та інноваційної освіти Національного університету «Львівська політехніка», професор, м. Львів, <https://orcid.org/0000-0002-3689-4697>

Шардакова Анастасія Сергіївна студентка, Національний університет "Львівська політехніка", Навчально-науковий інститут права, психології та інноваційної освіти, м. Львів, <https://orcid.org/0009-0006-4108-5591>

КРИМІНАЛЬНЕ ПЕРЕСЛІДУВАННЯ ЗА ЕКОЦИД: НОВІ ВИКЛИКИ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД

Анотація. Екоцид як умисне та систематичне знищення природного середовища набуває все більшої загрози у сучасному світі, особливо в умовах збройних конфліктів. Масштаби екологічних катастроф, спричинених людською діяльністю, зокрема воєнними діями, свідчать про необхідність вдосконалення правових механізмів запобігання, розслідування та притягнення до відповідальності за цей злочин. Одним із найгостріших прикладів екоциду є наслідки військової агресії Російської Федерації проти України, які призвели до катастрофічних змін у довкіллі. Знищення промислових об'єктів, затоплення шахт Донбасу, підриг Каховської гідроелектростанції та загроза радіаційного забруднення у Чорнобильській зоні становлять не лише локальну, а й глобальну небезпеку, що вимагає негайної правової реакції.

Незважаючи на визнання екоциду серйозним правопорушенням, міжнародне кримінальне право досі не містить його чіткої правової кваліфікації. Відсутність уніфікованого визначення цього злочину, а також правовий вакуум у Римському статуті Міжнародного кримінального суду значно ускладнюють процес його переслідування. Попри те, що Україна є однією з небагатьох країн, які закріпили екоцид у кримінальному законодавстві (ст. 441 КК України), практика застосування цієї норми залишається обмеженою через труднощі у доведенні умислу, масштабності шкоди та причинно-наслідкового зв'язку між діями винних осіб і завданими наслідками.

У статті здійснено комплексний аналіз існуючих підходів до кримінально-правової кваліфікації екоциду, розглянуто основні прогалини у національному та міжнародному правовому регулюванні, а також окреслено ключові виклики, пов'язані з документуванням та доказуванням цього злочину. Окрему увагу приділено питанням гармонізації національного кримінального законодавства з міжнародними стандартами, що є необхідною

умовою для ефективного переслідування осіб, винних у злочинах проти довкілля.

На основі аналізу наукових праць, міжнародної практики та правових ініціатив запропоновано рекомендації щодо вдосконалення механізмів кримінально-правового реагування на екоцид. Серед основних напрямів удосконалення виокремлено: розробку єдиного міжнародного визначення екоциду, створення ефективних механізмів збору доказів у зонах бойових дій, посилення міжнародної співпраці у сфері розслідування екологічних злочинів та запровадження більш суворих санкцій за злочини, що завдають незворотної шкоди довкіллю.

Запропоновані у статті рекомендації спрямовані на усунення існуючих прогалин у правовому регулюванні, що дозволить не лише покращити механізми кримінального переслідування винних осіб, а й сприятиме запобіганню новим злочинам проти екосистем, які можуть мати катастрофічні наслідки для людства.

Ключові слова: екоцид, екологічні злочини, міжнародне кримінальне право, збройні конфлікти, довкілля, кримінальна відповідальність.

Kantsir Volodymyr Stepanovych Doctor of Law, Professor, Department of International and Criminal Law, Educational and Scientific Institute of Law, Psychology, and Innovative Education, National University "Lviv Polytechnic," Lviv, <https://orcid.org/0000-0002-3689-4697>

Shardakova Anastasiia Serhiivna student, National University "Lviv Polytechnic", Educational and Scientific Institute of Law, Psychology, and Innovative Education, Lviv, <https://orcid.org/0009-0006-4108-5591>

CRIMINAL PROSECUTION FOR ECOCIDE: NEW CHALLENGES IN THE WAR PERIOD

Abstract. Ecocide, as the deliberate and systematic destruction of the natural environment, is becoming an increasing threat in the modern world, particularly in the context of armed conflicts. The scale of environmental catastrophes caused by human activities, including military actions, highlights the urgent need to improve legal mechanisms for prevention, investigation, and prosecution of this crime. One of the most acute examples of ecocide is the consequences of the military aggression of the Russian Federation against Ukraine, which has led to catastrophic environmental changes. The destruction of industrial facilities, the flooding of Donbas mines, the detonation of the Kakhovka Hydroelectric Power Plant, and the risk of radiation contamination in the Chernobyl Exclusion Zone pose not only a local but also a global threat, necessitating an immediate legal response.

Despite the recognition of ecocide as a serious offense, international criminal law still lacks a clear legal qualification of this crime. The absence of a unified definition, as well as the legal vacuum in the Rome Statute of the International Criminal Court, significantly complicates the prosecution of those responsible. Although Ukraine is one of the few countries that have enshrined ecocide in its criminal legislation (Article 441 of the Criminal Code of Ukraine), the practical application of this norm remains limited due to difficulties in proving intent, the scale of harm, and the causal link between the actions of perpetrators and the resulting consequences.

This article provides a comprehensive analysis of existing approaches to the criminal-legal qualification of ecocide, examines key gaps in national and international legal regulation, and outlines the main challenges associated with documenting and proving this crime. Special attention is given to the harmonization of national criminal legislation with international standards, which is a necessary condition for the effective prosecution of individuals responsible for environmental crimes.

Based on an analysis of scientific research, international practices, and legal initiatives, the article proposes recommendations for improving criminal-legal mechanisms for responding to ecocide. The key areas for improvement include the development of a unified international definition of ecocide, the creation of effective mechanisms for collecting evidence in conflict zones, strengthening international cooperation in the investigation of environmental crimes, and introducing stricter sanctions for crimes that cause irreversible environmental damage.

The recommendations presented in this article aim to eliminate existing gaps in legal regulation, which will not only enhance mechanisms for prosecuting perpetrators but also contribute to preventing new crimes against ecosystems that could have catastrophic consequences for humanity.

Keywords: ecocide, environmental crimes, international criminal law, armed conflicts, environment, criminal liability.

Постановка проблеми. Екологічна безпека є одним із найважливіших елементів сталого розвитку, а її порушення має довготривалі наслідки як для навколишнього середовища, так і для соціально-економічної стабільності держав. У сучасному світі відбувається масштабне знищення екосистем, що є результатом не лише природних катаклізмів, а й антропогенних чинників, серед яких особливу загрозу становлять цілеспрямовані дії, спрямовані на деградацію природного середовища. Такі дії, що можуть бути кваліфіковані як екоцид, стають все більш поширеними, особливо у контексті воєнних конфліктів.

Відсутність ефективних механізмів запобігання, розслідування та притягнення винних до відповідальності за злочини проти довкілля створює умови для безкарності осіб, які вчиняють екоцид. Незважаючи на те, що на

рівні міжнародного права поступово зростає усвідомлення необхідності криміналізації цього діяння, нормативна база залишається фрагментарною та неуніфікованою. Так, Римський статут Міжнародного кримінального суду, який є основним міжнародним документом у сфері кримінального переслідування за найбільш тяжкі злочини, досі не містить положень, що прямо передбачають відповідальність за екоцид.

Збройна агресія Російської Федерації проти України стала безпрецедентним випадком, що продемонстрував, наскільки масштабними можуть бути екологічні наслідки воєнних дій. Руйнування промислових підприємств, забруднення водних ресурсів, знищення природних територій та загроза радіаційного забруднення створюють виклики не лише для України, а й для міжнародної безпеки загалом. У цьому контексті актуальним є розроблення чітких правових механізмів документування екологічних злочинів та їх подальшого кримінального переслідування на міжнародному рівні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика кримінальної відповідальності за екоцид знайшла відображення в дослідженнях провідних українських та зарубіжних учених. Зокрема, питання кваліфікації екологічних злочинів у міжнародному праві розглядали у своїх працях А. В. Андрушко, О. М. Борщевська, Р. В. Вереша та інші дослідники. Значну увагу питанням правового реагування на злочини проти довкілля приділено у працях міжнародних експертів, зокрема в рамках діяльності організації Stop Ecocide Foundation, яка ініціювала створення юридичного визначення екоциду.

Попри зростаючий інтерес наукової спільноти до цієї проблематики, низка аспектів залишається недостатньо вивченою. Зокрема, бракує ґрунтовних досліджень щодо ефективності існуючих механізмів кримінального переслідування за екоцид, а також аналізу практичних викликів, що постають перед правозастосовними органами у процесі розслідування цього злочину, особливо в умовах воєнного конфлікту. Відсутність єдиної методології документування екологічних злочинів та правових стандартів їхньої кваліфікації створює серйозні труднощі у доведенні вини осіб, причетних до екоциду.

Мета статті – комплексний аналіз кримінально-правових аспектів переслідування за екоцид, зокрема особливостей його кваліфікації, доказування та правозастосування в умовах воєнного конфлікту. Дослідження спрямоване на виявлення основних проблем у національному та міжнародному правовому регулюванні цього злочину, оцінку ефективності існуючих механізмів притягнення винних до відповідальності та розробку пропозицій щодо вдосконалення кримінально-правових заходів боротьби з екоцидом.

Виклад основного матеріалу. Термін "екоцид" набув актуальності у 70-х роках XX століття, коли масштабна шкода довкіллю почала сприйматися не лише як екологічна проблема, але й як злочин, що впливає на життя мільйонів людей [1]. Його поява була зумовлена глобальними екологічними



катастрофами, які довели необхідність правового реагування на знищення екосистем. Концепція екоциду еволюціонувала через низку подій, що поступово формували уявлення про цей злочин, його межі та механізми регулювання.

Ідея екоциду вперше виникла у контексті війни у В'єтнамі (1961–1971), коли американська армія застосовувала хімічну зброю, зокрема дефоліант "Агент Оранж". Метою було знищення рослинності, яка слугувала укриттям для в'єтнамських військових, проте наслідки вийшли далеко за межі військових потреб [2]. Було зруйновано близько 2 мільйонів гектарів тропічних лісів, отруєно ґрунти та водні ресурси, а місцеве населення зіткнулося з довготривалими наслідками забруднення, включаючи мутації та онкологічні захворювання.

Саме використання дефоліанту "Агент Оранж" стало поштовхом для Артура В. Галлстона, професора Єльського університету, вперше запропонувати термін "екоцид" у 1970 році. Це відбулося під час Конференції з питань війни та національної відповідальності у Вашингтоні, де він також закликав до термінового визнання злочинів проти природи на міжнародному рівні.

Ця ініціатива знайшла підтримку на глобальному рівні. У 1972 році прем'єр-міністр Швеції Олоф Пальме вперше на політичній арені висловився щодо екоциду у В'єтнамі, привертаючи увагу до цієї проблеми. Наступного року, у 1973-му, професор права з Прінстонського університету Річард Фальк у своїй публікації закликав до створення Міжнародної конвенції щодо екоциду [1]. Надалі Фальк відіграв значну роль у розвитку концепції прав людини, працюючи в таких організаціях, як ООН та Human Rights Watch, а також сприяв формуванню міжнародного дискурсу навколо злочинів проти довкілля.

Незважаючи на глобальне усвідомлення масштабів наслідків екоциду, військові злочини проти довкілля продовжують здійснюватися й у сучасних конфліктах. Так, під час війни в Перській затоці було цілеспрямовано підірвано понад 1200 нафтових свердловин, баз і танкерів, що спричинило значне забруднення ґрунтів та Світового океану. Крім того, у військових конфліктах часто застосовуються фосфорні бомби, які мають руйнівний вплив на природу. Випадки їх використання зафіксовані під час бомбардувань американською армією міст в Іраку, у військовому конфлікті між Вірменією та Азербайджаном у Нагірному Карабасі, а також російськими військами на території України.

Особливу загрозу для довкілля становлять пошкодження промислових об'єктів під час воєнних дій, які можуть стати причиною масштабних екологічних катастроф. Наприклад, під час конфлікту в Югославії було зруйновано численні об'єкти хімічної, нафтової та фармацевтичної промисловості, що спричинило масштабні забруднення довкілля. Подібна ситуація сталася під час захоплення російськими військами Чорнобильської атомної електростанції, що підвищило ризик радіаційної загрози.

На нашу думку, необхідно посилити міжнародно-правову відповідальність за розробку та використання зброї, здатної завдати значної шкоди довкіллю. До такої зброї належать фосфорні бомби, ракети із збідненим ураном та ядерна зброя. Визнання таких дій як актів екоциду сприятиме посиленню захисту довкілля у збройних конфліктах та забезпеченню справедливості для екосистем, що постраждали внаслідок воєнних дій.

Хоча війна часто йде пліч-о-пліч з екоцидом, історія знає і випадки, коли масове знищення довкілля відбувалося поза межами військових дій. Здійснення екоциду може бути пов'язано з господарською метою якогось суб'єкта або ж держави. Одним із яскравих прикладів є лісові пожежі. Так, у лісах Амазонії були спеціально підпалені місцевим населенням ліси з метою створення сільськогосподарських угідь і промислових комплексів на території цих лісів [2, 324].

Одним із найяскравіших прикладів екоциду є Чорнобильська катастрофа 1986 року, яка стала однією з найбільших техногенних екологічних катастроф в історії людства.

Вибух на четвертому енергоблоці Чорнобильської атомної електростанції спричинив масовий викид радіоактивних речовин у навколишнє середовище. Радіоактивне забруднення охопило не лише територію України, а й поширилося на значну частину Європи, забруднивши мільйони гектарів землі, водойм та атмосферного повітря. Радіація знищила флору та фауну в прилеглих районах, а також завдала серйозної шкоди здоров'ю людей, що проживали поблизу. Вплив катастрофи продовжує відчуватися і сьогодні, через майже чотири десятиліття після трагедії.

Чорнобильська зона відчуження, створена для ізоляції радіоактивно забруднених територій, стала наочним прикладом того, як людська недбалість може перетворити родючі землі на мертву зону. Катастрофа також продемонструвала важливість міжнародної співпраці у подоланні наслідків техногенних екоцидів, адже масштаби забруднення перевищили національні кордони, зачіпаючи інтереси багатьох країн.

Прикладів екоциду є дуже багато, і саме тому нам потрібно їх детально досліджувати, щоб зрозуміти наслідки та не допустити це в майбутньому. А для того, щоб застерегти нові випадки екоциду, слід удосконалити законодавство та слідкувати за його виконанням.

У 1998 році під час розробки Римського статуту Міжнародного кримінального суду (МКС) розглядалася можливість включення екоциду до переліку злочинів, які підпадають під юрисдикцію суду. Проте через брак консенсусу екоцид залишився поза увагою, а екологічні злочини були частково враховані лише у контексті військових злочинів, коли шкода довкіллю є "надмірною та необґрунтованою з точки зору військової необхідності" [3].



Нова хвиля інтересу до екоциду виникла у ХХІ столітті завдяки організаціям, таким як "Stop Ecocide Foundation", які активно просувають ідею його криміналізації. У 2021 році міжнародна група юристів запропонувала визначення екоциду, яке включає "незаконні та необґрунтовані дії, що спричиняють серйозну довготривалу шкоду довкіллю" [2]. Це стало важливим кроком на шляху до його визнання у міжнародному праві. Ця ініціатива привернула увагу міжнародної спільноти та створила прецедент для включення екоциду до Римського статуту як п'ятого злочину, поряд із геноцидом, воєнними злочинами, злочинами проти людяності та агресією. Водночас, щоб ця пропозиція стала юридично зобов'язувальною, потрібен значний політичний консенсус між державами.

Не дивно, що першою країною, яка ухвалила закон про екоцид і включила його до кримінального кодексу на національному рівні став саме В'єтнам (1990). Першою країною, яка визнала екоцид у Євросоюзі, стала Франція. Вона в 2021 році ввела до свого Кримінального кодексу норму про екоцид, яка передбачає покарання за дії, що спричиняють серйозну та тривалу шкоду довкіллю. Законодавство визначає екоцид як злочин, за який передбачено до 10 років позбавлення волі та значні штрафи. Це демонструє прогресивний підхід до визнання важливості захисту довкілля на рівні національного права. Інші країни, такі як Бельгія та Швеція, також розглядають можливість включення екоциду до своїх кримінальних кодексів, що свідчить про зростаючий інтерес до цієї проблематики у світі. У червні 2023 року у Бразилії на розгляд конгресу також було висунуто пропозицію про визнання на національному рівні масових широкомасштабних злочинів проти природи [1]. Це свідчить про можливість гармонізації міжнародного підходу до вирішення цієї проблеми.

Екоцид є серйозним викликом для міжнародного права, оскільки злочини проти довкілля мають глобальний вплив, який виходить за межі національних кордонів. Проте міжнародне регулювання цього явища залишається недостатнім, що ускладнює боротьбу з екоцидом як у мирний, так і у воєнний час. Попри численні міжнародні документи та ініціативи, прогалини у правовій базі й відсутність єдиного підходу до імплементації міжнародних норм на рівні держав створюють значні перешкоди для ефективного кримінального переслідування.

Женевські конвенції 1949 року, а також їхні додаткові протоколи 1977 року є одними з перших міжнародних документів, які заклали основу для захисту довкілля під час збройних конфліктів [4].

Зокрема, Протокол I забороняє використання методів війни, які спричиняють серйозну, довготривалу та широкомасштабну шкоду природному середовищу. Це положення стало важливим кроком до визнання необхідності захисту природи під час війни. Проте його застосування обмежене лише військовими діями, що виключає злочини проти довкілля, які відбуваються у мирний час.

Імплементація міжнародних стандартів у національне законодавство стикається з численними викликами. По-перше, багато держав досі не ратифікували Римський статут, включаючи США, Індію, Ізраїль та Іран, Китай і Росію, що суттєво обмежує юрисдикцію МКС і знижує ефективність його роботи. важають, що МКС обмежує державний суверенітет і має надто широку компетенцію. По-друге, відсутність універсального визначення екоциду створює перешкоди для гармонізації національних правових систем. Кожна країна має свої критерії оцінки "значної шкоди" чи "довготривалих наслідків", що ускладнює створення єдиних стандартів для кримінального переслідування.

Політичні та економічні чинники також відіграють значну роль. Держави, економіка яких залежить від видобутку природних ресурсів, часто опираються введенню жорстких екологічних норм, оскільки це може обмежити їхні можливості для економічного розвитку. Водночас у країнах, які страждають від військових конфліктів, таких як Україна, ресурси правоохоронних органів зосереджені на інших сферах, що ускладнює документування екологічних злочинів та їхнє переслідування.

Включення екоциду до переліку злочинів, що підпадають під юрисдикцію МКС, створення міжнародного екологічного трибуналу та гармонізація міжнародних і національних правових норм є пріоритетними завданнями для забезпечення ефективної боротьби із злочинами проти довкілля. Україна, яка зіткнулася з масштабними екологічними катастрофами через війну, має всі підстави виступати лідером у просуванні цього питання на міжнародному рівні.

Екоцид в умовах війни став однією з найгостріших екологічних та юридичних проблем України. Збройна агресія Російської Федерації призвела до масштабного знищення природного середовища, яке має довготривалі та незворотні наслідки.

Спалені ліси, забруднені та отруєні важкими металами ріки, озера та ґрунти, тисячі вбитих тварин та знищених рослин, заміновані та окуповані території природно-заповідного фонду – це результат невинуватеної російської агресії, від якої страждає українська природа. Включення екоциду до національного законодавства України стало важливим кроком у боротьбі зі злочинами проти довкілля, але воєнний стан виявив значні виклики у сфері правозастосування, особливо щодо кваліфікації та розслідування таких злочинів.

Україна стала однією з перших країн, яка закріпила екоцид у своєму кримінальному законодавстві. Згідно зі статтею 441 Кримінального кодексу, екоцид визначається як "масове знищення рослинного або тваринного світу, отруєння атмосфери, водних ресурсів чи інші дії, які можуть спричинити екологічну катастрофу" [5]. Це визначення охоплює широкий спектр злочинів проти довкілля, але його застосування стикається з труднощами, зокрема через необхідність доведення умислу, масштабів шкоди та довготривалих наслідків.



Ситуація ускладнюється тим, що під час війни злочини проти природи часто виглядають як побічний наслідок бойових дій, а не як цілеспрямовані дії.

Масштаби екологічних катастроф, спричинених війною, вражають своєю глибиною та руйнівністю. Одним із найсерйозніших прикладів є затоплення шахт Донбасу. Через припинення їхнього технічного обслуговування та руйнування інфраструктури підземні води почали заливати шахти, зокрема шахту "Юнком", де у 1979 році був проведений підземний ядерний вибух. Радіоактивні та токсичні речовини, які потрапляють у воду, забруднюють підземні джерела, що становить загрозу для мільйонів людей [6].

Крім того, важкі метали з інших затоплених шахт отруюють ґрунти, роблячи їх непридатними для сільськогосподарського використання. Ця екологічна катастрофа має довготривалий вплив, виходячи за межі України, та вимагає міжнародного втручання.

Руйнування промислових об'єктів є ще одним прикладом екологічних злочинів, які мають тривалі наслідки. Підрив Каховської ГЕС став однією з найбільших екологічних катастроф, спричинених війною. Руйнування греблі призвело до затоплення великих територій, знищення сільськогосподарських угідь, втрати екосистем та загибелі багатьох видів флори і фауни. Затоплення також спричинило поширення токсичних речовин із промислових складів, завдаючи ще більшої шкоди. Наслідки цієї катастрофи матимуть тривалий вплив на водопостачання регіону та стан довкілля, а також створюють ризики для населення.

Знищення природних ресурсів під час збройного конфлікту є одним із найважливіших аспектів екоциду. Масштабні екологічні катастрофи відбуваються не лише через руйнування промислових об'єктів чи затоплення шахт, а й через цілеспрямоване знищення водних ресурсів.

Одним із яскравих прикладів цього є ситуація в тимчасово окупованому Маріуполі, де окупаційна влада спричинила масштабну водну кризу, що може призвести до повного зневоднення міста. Річка Кальчик, яка є головним джерелом наповнення Старокримського водосховища, стрімко міліє. Основною причиною є руйнування гідропоруд у Маріуполі російськими військами, а також перекриття річки в районі парку Гурова, що фактично зупинило її течію.

Ця ситуація є ще одним підтвердженням воєнного екоциду, адже внаслідок таких дій місто може повністю залишитися без водопостачання у найближчі місяці. Висихання природних водних артерій призведе не лише до критичної нестачі води для населення, а й до незворотних екологічних наслідків, включаючи загибель місцевої флори і фауни, деградацію ґрунтів та зростання рівня забруднення [7].

Ще одним жахливим прикладом є ситуація у зоні відчуження Чорнобильської АЕС. Пересування важкої техніки російськими військовими по "Рудому лісі" спричинило підняття радіоактивного пилу, який поширився

на значні території. Це створило загрозу не лише для України, але й для сусідніх країн, підвищивши рівень радіації у регіоні та поставивши під сумнів багаторічні зусилля з відновлення екосистеми зони.

Кримінальне переслідування екоциду в умовах війни стикається з численними перешкодами. Однією з найважливіших проблем є доведення умислу дій, які спричинили екоцид. У багатьох випадках руйнування екосистем може бути представлено як побічний наслідок бойових дій, а не як цілеспрямована дія. Наприклад, обстріли промислових об'єктів, хімічних заводів чи нафтобаз можуть бути виправдані з воєнної точки зору, хоча їхні наслідки для довкілля є катастрофічними. Щоб кваліфікувати екоцид як злочин, необхідно довести, що знищення довкілля було свідомим і умисним. Це потребує збору доказів, які підтверджують, що шкода була завдана не випадково, а з чітким наміром або внаслідок грубої недбалості, яка межує зі свідомими діями.

Ще одним значним викликом є оцінка масштабів шкоди. Для кваліфікації екоциду необхідно довести, що шкода довкіллю була масовою, довготривалою та серйозною. Однак відсутність чітких міжнародних стандартів для вимірювання цих критеріїв ускладнює процес доведення.

Враховуючи те, що війна не закінчилася, а на міжнародному рівні досі не сформовані інститути, які дозволяють розпочати перший розгляд щодо екоциду, в Україні сьогодні йде збір даних про екологічні наслідки війни. Однією з основних платформ є офіційний ресурс Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України – Ecozagroza. На ньому не лише представлені дані, зібрані Міністерством, а є і можливість для громадян країни надати інформацію про зафіксовані екологічні злочини. Станом на 10 серпня, з початку повномасштабного вторгнення на сайт надійшло 2477 звернень, із них 2321 верифіковані [8].

Значний крок у бік визнання військових злочинів в Україні як екоциду було зроблено після підризу греблі Каховської ГЕС. З лютого 2022 року це стало найбільш резонансною цілеспрямованою дією, що призвела до широкомасштабних довгострокових наслідків, тобто підпадає під критерії екоциду. Як результат, було навіть анонсовано створення міжнародної групи з питань визнання екоциду, яка б дозволила зажадати репарації з Росії за злочини, заподіяні проти природи. До неї увійшли як експерти, так і медійні особи, такі, як Грета Тунберг.

Розслідування екоциду також стикається з проблемами через відсутність належних ресурсів і спеціалізованих підрозділів. У сучасній Україні немає достатньої кількості фахівців, які б займалися виключно злочинами проти довкілля. Ефективне розслідування потребує залучення багатопрофільних команд, до складу яких мають входити юристи, екологи, інженери, хіміки та інші експерти. Проте навіть у мирний час створення таких груп є ресурсомістким завданням, а в умовах війни, коли значна частина ресурсів



спрямована на забезпечення обороноздатності, ця проблема лише загострюється. Крім того, для проведення ретельних екологічних експертиз потрібне сучасне обладнання, яке часто недоступне в зоні бойових дій.

Міжнародна співпраця, яка могла б стати потужним інструментом у боротьбі з екоцидом, також перебуває на недостатньому рівні. Основною проблемою є відсутність універсального міжнародного визначення екоциду, що ускладнює гармонізацію національних законодавств і обмежує можливості для переслідування винних на міжнародному рівні. Наприклад, якщо злочинці перебувають за межами юрисдикції України, національні суди не мають інструментів для їхнього притягнення до відповідальності. Міжнародний кримінальний суд, який міг би розглядати такі злочини, не має юрисдикції над екоцидом, оскільки цей злочин не включений до Римського статуту. Це створює значну прогалину в міжнародному праві, яка перешкоджає ефективному переслідуванню екоциду.

Відсутність ефективних механізмів міжнародної співпраці також ускладнює процес збору доказів і проведення розслідувань у міжнародному контексті. Наприклад, у випадку, коли злочини проти довкілля мають транскордонний характер, як-от забруднення річок чи поширення токсичних речовин у атмосфері, потрібна координація між кількома країнами. Проте на практиці така співпраця часто ускладнюється політичними та юридичними розбіжностями.

Екоцид, як глобальний злочин проти довкілля, має багату історію проявів у різних країнах і військових конфліктах. Досвід інших держав у боротьбі з екологічними катастрофами та інтеграції норм про екоцид у національне законодавство може стати цінним джерелом уроків для України. Аналіз міжнародної практики не лише розширює розуміння цього явища, але й відкриває нові перспективи для вдосконалення національного законодавства та механізмів правозастосування.

Одним із найгучніших прикладів використання довкілля як об'єкта агресії є війна у В'єтнамі.

Але ще одним значущим прикладом є Франція, де довкілля зазнало серйозних руйнувань під час Першої світової війни. Військові дії на Західному фронті призвели до знищення великих територій сільськогосподарських земель, забруднення ґрунтів хімічними речовинами та руйнування лісів. Наприклад, у районі Вердену внаслідок боїв виникла так звана "Червона зона" (Zone Rouge), де земля залишилася настільки забрудненою боєприпасами, що стала непридатною для використання навіть через століття після завершення війни. Вона знаходиться під суворою заборонаю відвідування. Причиною цього є велика кількість хімічних боєприпасів, які залишили тут обидві світові війни. Коли уряд зрозумів, що не зможе в прийнятний термін впоратися із зачисткою цієї території від останків людей та тварин, а також незліченної кількості боєприпасів, він зважився на серйозне рішення:

- переселити із цієї території мешканців;

- оголосити створення "Зони Руж";
- і тоді продовжити ліквідацію наслідків війни .

Відтак, щоб уникнути отруєння громадян, "Зону Руж" почали активніше охороняти. Така робота є дуже небезпечною, під час нейтралізації боєприпасів часто трапляються фатальні випадки. Французька влада припускає, що повністю зону відчуження можна очистити через 300 – 700 років . Проте, деякі експерти вважають, що від небезпечних боєприпасів її вже ніколи не вдасться очистити повністю [9].

Це продемонструвало тривалі наслідки військових дій для довкілля та необхідність їхнього врахування у післяконфліктному відновленні.

Уроки для України та міжнародної спільноти полягають у необхідності врахування як історичних, так і сучасних прикладів у боротьбі з екоцидом. По-перше, досвід В'єтнаму показує, що масштабні екологічні катастрофи, спричинені військовими діями, мають тривалі наслідки, які потребують десятиліть для подолання. Це підкреслює важливість своєчасного документування шкоди та створення довгострокових стратегій відновлення довкілля. По-друге, ситуація у Франції вказує на необхідність врахування екологічних наслідків під час відновлення територій після завершення конфлікту, а також на важливість залучення міжнародної допомоги для ліквідації екологічної шкоди.

Для України, яка вже має норму про екоцид у Кримінальному кодексі, досвід інших країн є нагадуванням про необхідність вдосконалення законодавства та практики його застосування. Інтеграція чітких критеріїв для кваліфікації екоциду, створення спеціалізованих слідчих підрозділів та налагодження міжнародної співпраці мають стати пріоритетними завданнями.

Одним із ключових напрямів удосконалення є гармонізація національного законодавства з міжнародними стандартами. Стаття 441 Кримінального кодексу України, яка визначає екоцид, вже є важливим кроком у цій сфері, проте вона потребує уточнення та розширення. Зокрема, необхідно імплементувати міжнародні критерії щодо оцінки "масової", "довготривалої" та "серйозної" шкоди, щоб забезпечити чіткі основи для кваліфікації злочинів. Це дозволить уникнути різночитань і спростить доказування умислу.

Важливим аспектом є запровадження спеціалізованих слідчих груп, які займалися б виключно документуванням злочинів проти довкілля. Документування злочинів має охоплювати не лише збори доказів для кримінальних розслідувань, але й створення бази даних про екологічну шкоду, яка може бути використана для майбутнього відновлення. Навчання слідчих, розробка спеціалізованих методик і забезпечення належного технічного оснащення мають стати пріоритетом у реалізації цієї ініціативи. В умовах війни такі групи є особливо важливими, адже оперативне фіксування злочинів проти довкілля є ключовим для забезпечення справедливості.

Створення міжнародного екологічного трибуналу є ще однією перспективною ініціативою, яка може значно посилити боротьбу з екоцидом.



Такий трибунал міг би діяти як незалежний орган, уповноважений розглядати справи, пов'язані із масовим знищенням довкілля, незалежно від місця скоєння злочину. Його юрисдикція має охоплювати як злочини, пов'язані з військовими діями, так і ті, що відбуваються у мирний час. Ініціатива щодо створення такого органу вже має підтримку з боку міжнародної спільноти, і Україна могла б стати одним із лідерів цього процесу, використовуючи свій досвід у документуванні екологічних злочинів та привертаючи увагу до цієї проблеми на міжнародних платформах.

Відновлення довкілля після екоциду є складним і ресурсомістким процесом, який потребує розробки спеціальних механізмів фінансування. Одним із можливих рішень є створення міжнародного фонду відновлення довкілля, який фінансуватиметься за рахунок внесків країн-учасниць, штрафів, накладених на винних у скоєнні екоциду, та інших джерел. Такий фонд міг би використовуватися для відновлення постраждалих екосистем, моніторингу стану довкілля та розробки інноваційних екологічних технологій. На національному рівні Україна могла б запровадити екологічні збори або механізми реституції, які зобов'язували б винних відшкодовувати завдану шкоду природі.

Висновки. Екоцид – це злочин, що не має ані часових, ані географічних обмежень. Його наслідки виходять за межі окремих держав, впливаючи на регіони, континенти та майбутні покоління. Це не лише екологічна катастрофа, а й виклик глобальній безпеці, економіці та здоров'ю людства. Відсутність ефективних правових механізмів лише посилює проблему безкарності за злочини, які мають незворотні наслідки для планети.

Повномасштабна війна, розв'язана Російською Федерацією проти України, стала безпрецедентним прикладом екоциду у сучасній історії. Знищення екосистем, забруднення ґрунтів і водних ресурсів, радіаційні загрози – усе це вимагає міжнародного правового реагування.

Світ опинився перед вибором: залишити екологічні злочини безкарними або створити дієві механізми їх запобігання та покарання. Визнання екоциду міжнародним злочином, створення екологічного трибуналу та впровадження механізмів компенсації мають стати пріоритетами міжнародної спільноти.

Україна сьогодні не лише бореться за свою територіальну цілісність, а й формує нові стандарти міжнародного правопорядку. Її досвід у документуванні екологічних злочинів та відновленні довкілля після війни може стати основою глобальних реформ у сфері міжнародного кримінального права.

Світ більше не може ігнорувати екоцид. Кожне знищене дерево, кожна отруєна річка чи заміноване поле – це не лише трагедія окремої країни, а й сигнал про необхідність змін. Захист довкілля має стати не лише юридичною нормою, а й моральним обов'язком міжнародної спільноти. Тільки так можна зберегти планету для майбутніх поколінь і запобігти новим екологічним катастрофам.

Література:

1. На шляху до міжнародного визнання екоциду – Ukraine War Environmental Consequences Work Group. Ukraine War Environmental Consequences Work Group – Seeking solutions through information sharing about the environmental impacts of the war. UWEC Work Group. URL: <https://uwecworkgroup.info/uk/on-the-path-to-international-recognition-of-ecocide/> (дата звернення: 18.03.2025).
2. Глушко А. Д., Зазека А. Б., Сиротенко Я. В. Екоцид як злочин проти навколишнього природного середовища. Юридичний науковий електронний журнал. 2022. № 5. С. 322–326. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2022-5/74>.
3. Дідух Я. П., Баран С. І., Кравченко О. В., Куземко А. А., Мойсієнко І. І., Полянська К. В., Ходосовцев О. Є. Екоцид в українському та міжнародному законодавстві: поняття, ознаки та критерії. Наукові перспективи. 2024. Т. 5, № 47. С. 1139–1153. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5\(47\)-1139-1153](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5(47)-1139-1153).
4. Грушко М. В. Міжнародно-правове забезпечення захисту природного середовища та питання відповідальності за вчинення шкоди довкіллю у зв'язку зі збройною агресією російської федерації проти України. Академічні візії. 2023. № 22. С. 1–10. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10071974>.
5. Кримінальний кодекс України : Кодекс України від 05.04.2001 № 2341-III : станом на 21 листопада 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text> (дата звернення: 18.03.2025).
6. Тотальний воєнний екоцид: що Росія зробила з екологією Донбасу. Фонд «Демократичні ініціативи» ім. Ілька Кучеріва. URL: <https://dif.org.ua/article/totalniy-voenni-ekotsid-shcho-rosiya-zrobila-z-ekologiyu-donbasu> (дата звернення: 18.03.2025).
7. Офіційний ресурс Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України. URL: <https://ecozagroza.gov.ua/> (дата звернення: 18.03.2025).
8. Екоцид на TOT: пересихають не тільки водосховища, а й колись повноводні річки. *Спротив.info*. URL: <https://sprotiv.info/video/ekocid-na-tot-peresihayut-ne-tilki-vodoshovishha-a-j-kolis-povnovodni-richki-video/> (дата звернення: 18.03.2025).
9. Jerrems A., Lemay-Hébert N. Red-zoning: Spatial logics, the prototype and colour-coded cartographies of insecurity. *Security Dialogue*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1177/09670106231212147> (дата звернення: 18.03.2025).

References:

1. Ukraine War Environmental Consequences Work Group. (2025, March 18). *On the path to international recognition of ecocide*. UWEC Work Group. Retrieved from <https://uwecworkgroup.info/uk/on-the-path-to-international-recognition-of-ecocide/>
2. Hlushko, A. D., Zazeka, A. B., & Syrotenko, Ya. V. (2022). *Ecocide as a crime against the natural environment*. *Legal Scientific Electronic Journal*, (5), 322–326. <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2022-5/74>
3. Didukh, Ya. P., Baran, S. I., Kravchenko, O. V., Kuzemko, A. A., Moisienko, I. I., Polianska, K. V., & Khodosovtsev, O. Ye. (2024). *Ecocide in Ukrainian and international law: Concepts, characteristics, and criteria*. *Scientific Perspectives*, 5(47), 1139–1153. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5\(47\)-1139-1153](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5(47)-1139-1153)
4. Hrushko, M. V. (2023). *International legal protection of the natural environment and issues of liability for environmental damage in connection with the armed aggression of the Russian Federation against Ukraine*. *Academic Visions*, (22), 1–10. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10071974>
5. *Criminal Code of Ukraine*: Code of Ukraine No. 2341-III dated April 5, 2001 (as of November 21, 2024). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text>



6. *Total war ecocide: What Russia has done to the ecology of Donbas*. Ilko Kucheriv Democratic Initiatives Foundation. (2025, March 18). Retrieved from <https://dif.org.ua/article/totalniy-voenniy-ekotsid-shcho-rosiya-zrobila-z-ekologieyu-donbasu>

7. *Official resource of the Ministry of Environmental Protection and Natural Resources of Ukraine*. (2025, March 18). Retrieved from <https://ecozagroza.gov.ua/>

8. *Ecocide in the occupied territories: Not only reservoirs but once full-flowing rivers are drying up*. (2025, March 18). *Sprotyv.info*. Retrieved from <https://sprotyv.info/video/ekocid-na-tot-peresihayut-ne-tilki-vodoshovishha-a-j-kolis-povnovodni-richki-video/>

9. Jerrems, A., & Lemay-Hébert, N. (2024). *Red-zoning: Spatial logics, the prototype and colour-coded cartographies of insecurity*. *Security Dialogue*. <https://doi.org/10.1177/09670106231212147>

УДК 343.137.5

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-386-396](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-386-396)

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'ятих 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 присвяtimo 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 предтеchoю 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 своїй 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 комісія) (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, вчиненні 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 напрямками, 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 своїй 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. Vseukraїns'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 Ukraїni: Postanova Verhovnoї Radi Ukraїni. Vidomosti Verhovnoї Radi Ukraїni (VVR), 1992, № 30, st.426. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2296-12#Text>

3.Pro status suddiv: Zakon Ukraїni vid 15 grudnja 1992 roku № 2862-XII. Vidomosti Verhovnoї Radi Ukraїni (VVR), 1993, № 8, st. 56. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-12#Text>

4.Bojko V. F. «Mala» sudova reforma v Ukraїni: neobhidnist', sutnist', problemi ta perspektivi: Navch. posib. Kiїv : 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 komisieju i Direkcieju z tehničnogo spivrobotnictva General'noï Direkcii z prav ljudini ta pravovih pitan' Radi Ėvropi Uhvalenij Venecians'koju komisieju 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 komisieju ta Direkcieju z tehničnogo spivrobotnictva General'noï Direkcii z prav ljudini ta pravovih pitan' Radi Ėvropi Uhvalenij Venecians'koju komisieju 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 Ėvropejs'kogo sudu z prav ljudini. Kolishnja p'jata sekcija. Strasburg, 9 sichnja 2013 roku. Ostatochnje 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 rezultati ta najblizhchi perspektivi. Informacijno-analitichni materiali do Fahovoï diskusii na temu «Sudova reforma 2010r.: chi nablizhae vona pravosuddja v Ukraïni do evropejs'kih norm i standartiv?», 4 kvitnja 2013r. Centr Razumkova. Kiïv, kviten' 2013r. URL: https://razumkov.org.ua/upload/Sudova_reforma_2013.pdf



УДК 340.1

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-397-408](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-397-408)

Маньгора Володимир Васильович кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри права Вінницького національного аграрного університету, м. Вінниця, тел.: (097) 229-07-90, <https://orcid.org/0000-0003-3812-3797>

Волков Максим Валерійович здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня другого року навчання Вінницького національного аграрного університету, м. Вінниця, тел.: (063) 687-65-96

Сидорович Володимир Сергійович здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня другого року навчання Вінницького національного аграрного університету, м. Вінниця, тел.: (063) 487-79-96

ГАРМОНІЗАЦІЯ ЗАКОНОДАВСТВА: ПОНЯТТЯ, ОЗНАКИ, СПОСОБИ, ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Анотація. В статті розглянуто поняття, ознаки, способи, перспективи розвитку гармонізації законодавства, проаналізовано особливості гармонізації законодавства України із законодавством Європейського Союзу в рамках Угоди про асоціацію між Україною та ЄС. Загалом, гармонізація законодавства сприяє кращій правовій узгодженості та інтеграції на міжнародному рівні, але вона також потребує балансу між національними інтересами і міжнародними стандартами

Визначено основні перевагами гармонізації законодавства в міжнародному праві: зближення правових систем в умовах вирішення глобальних систем; полегшення міжнародної співпраці в галузі права; сприяння економічній інтеграції; зменшення правових бар'єрів для заняття підприємницькою діяльністю; забезпечення захисту прав людини на міжнародному рівні; забезпеченню рівних прав для всіх осіб та рівного доступу до правосуддя; підвищення ефективності правових систем в різних сферах.

На основі дослідження зазначено, що основними проблемами гармонізації законодавства на сучасному етапі є: конфлікти між національними та міжнародними нормами; неоднаковий рівень розвитку правових систем; проблеми пов'язані з імплементацією гармонізованих норм в національні правові системи; страх обмеження національного суверенітету; необхідність врахування культурних, соціальних та економічних особливостей кожної країни при гармонізації; складність у виконанні міжнародних зобов'язань; неоднорідність правових традицій.

Визначено, що перспективи гармонізації законодавства будуть відбуватися в таких сферах: в діяльності міжнародних організацій; цифровізація права; в

сфері екологічного права; підвищення ролі міжнародних судових інстанцій; адаптація міжнародних стандартів до національних реалій; розвиток правової освіти та співпраці між юристами.

Зроблено висновок, що процес гармонізації законодавства - це складний, багатогранний процес, який стикається з численними проблемами, але в той же час відкриває перспективи для покращення міжнародної співпраці, інтеграції та розвитку правових систем.

Ключові слова: гармонізація, гармонізація законодавства, адаптація законодавства, Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом.

Manhora Volodymyr Vasyliovych Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Law of Vinnytsia National Agrarian University (Vinnytsia), Vinnytsia, tel.: (097) 229-07-90, <https://orcid.org/0000-0003-3812-3797>

Volkov Maksym Valeriyovych student of higher education of the second (master's) level of the second year of study, Vinnytsia National Agrarian University, tel.: (063) 687-65-96

Sydorovych Volodymyr Serhiyovych student of higher education of the second (master's) level of the second year of study, Vinnytsia National Agrarian University, tel.: (063) 487-79-96

HARMONIZATION OF LEGISLATION: CONCEPT, SIGNS, METHODS, DEVELOPMENT PROSPECTS

Summary. The article considers the concept, features, methods, prospects for the development of legislative harmonization, analyzes the features of harmonization of Ukrainian legislation with the legislation of the European Union within the framework of the Association Agreement between Ukraine and the EU. In general, the harmonization of legislation contributes to better legal coherence and integration at the international level, but it also requires a balance between national interests and international standards.

The main advantages of legislative harmonization in international law are identified: convergence of legal systems in the context of solving global systems; facilitation of international cooperation in the field of law; promotion of economic integration; reduction of legal barriers to entrepreneurial activity; ensuring the protection of human rights at the international level; ensuring equal rights for all persons and equal access to justice; increasing the efficiency of legal systems in various areas.

Based on the study, it is noted that the main problems of legislative harmonization at the present stage are: conflicts between national and international

norms; unequal level of development of legal systems; problems associated with the implementation of harmonized norms in national legal systems; fear of limiting national sovereignty; the need to take into account the cultural, social and economic characteristics of each country during harmonization; difficulty in fulfilling international obligations; heterogeneity of legal traditions.

It was determined that the prospects for harmonization of legislation will occur in the following areas: in the activities of international organizations; digitalization of law; in the field of environmental law; increasing the role of international courts; adaptation of international standards to national realities; development of legal education and cooperation between lawyers

It was concluded that the process of harmonization of legislation is a complex, multifaceted process that faces numerous problems, but at the same time opens up prospects for improving international cooperation, integration and development of legal systems.

Keywords: harmonization, harmonization of legislation, adaptation of legislation, Association Agreement between Ukraine and the European Union.

Постановка проблеми. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом (підписана 27 червня 2014 року та ратифікована 16 вересня 2014 року) передбачає необхідність гармонізації українського законодавства з законодавством ЄС у різних сферах. Це є важливою частиною процесу європейської інтеграції, оскільки Україна зобов'язується адаптувати свою правову систему до стандартів та норм Європейського Союзу для досягнення повної інтеграції з єдиним європейським ринком та іншими сферами співпраці.

Гармонізація – поряд з уніфікацією, один з методів правової інтеграції, суть якої полягає в перетворенні правових норм шляхом приведення їх до єдиного знаменника. Гармонізація – більш м'який метод правової інтеграції, вона протікає на основі зближення внутрішньодержавного права з якоюсь законодавчою моделлю. Гармонізація не має на увазі одноманітності, а ґрунтується на зближенні законодавства різних держав [1, с. 391].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемаами гармонізації законодавства займалися Н. Н. Бірюкова, О. В. Волошенюк, Ю. О. Волошин, І. О. Гоша, Н. О. Клещенко, Т. О. Пікуля та інші. Однак сучасні аспекти гармонізації законодавства у міжнародному праві та євроінтеграції України вимагають нових досліджень.

Мета роботи: розглянути поняття, проблеми та перспективи гармонізації законодавства на сучасному етапі.

Виклад основного матеріалу. Гармонізація – це створення норм, адаптованих до національної правової системи, які нічим не відрізняються від інших норм національного права і застосовуються в загальному порядку [2, с. 37].

Розглядаючи гармонізацію законодавства, Клещенко Н. О. зазначає, що у підписаній Угоді про асоціацію України з ЄС передбачається необхідність

здійснення саме гармонізації законодавства, при цьому не даючи визначення даному поняттю. На його думку гармонізація була обрана як форма зближення і це було зроблено задля досягнення певних законодавчих цілей, зокрема, щоб звести до мінімуму правові перешкоди, які можуть виникати через відмінності у національному праві у сфері зовнішніх правовідносин, а також забезпечити створення у суспільних сферах (права людини, екологія, медицина, економіка тощо) єдиних правових стандартів, принципів та правил, які становитимуть основу єдиної політики відповідних країн у визначених сферах [3, с. 30].

Щодо самого поняття «гармонізації законодавства» (від грец. – злагода-женість, зв'язок, скріплення, відповідність), то це процес цілеспрямованого узгодження та зближення нормативно-правових приписів з метою усунення юридичних колізій, якісного зменшення суперечностей у законодавстві, дотримання міжнародних, європейських та національних правових стандартів. У сучасних умовах економічної і політичної глобалізації гармонізація є важливим способом правової інтеграції, одним із юридичних механізмів досягнення спільної мети між різними правовими системами та міждержавними об'єднаннями. За допомогою гармонізації законодавства можна досягнути взаємоузгодженості правових систем або їх структур, частин у межах певної спільноти [4, с. 50].

Гармонізація права найчастіше здійснюється в рамках міжнародних організацій, таких як Європейський Союз, ООН, СОТ тощо, для забезпечення узгодженості правових норм між державами, які є членами цих організацій. Міжнародні організації приймають міжнародні угоди і конвенції, які стосуються різних галузей права - цивільного, торгового, кримінального, екологічного, прав людини і т. д. Наприклад, для того, щоб країни могли здійснювати міжнародну купівлю-продаж, необхідно, щоб їхні правові системи були гармонізовані з точки зору стандартів договірного права, митних процедур, захисту прав споживачів і т. д.

Стратегічний напрям розвитку правової системи України полягає у гармонізації законодавства України з сучасною європейською системою права. Така гармонізація відбувається у формі адаптації. Спеціально для цього створена Загальнодержавна програма адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу від 18 березня 2004 р. [5], яка встановлює, що адаптація полягає у приведенні законів України та інших нормативно-правових актів у відповідність до *acquis communautaire*. Таким чином, на думку О. В. Волошенюк процес адаптації має односторонній характер, оскільки при його здійсненні не йдеться про взаємні кроки Європейського Союзу та України щодо узгодження своїх правових норм. Мова йде лише про зміни в українському законодавстві з метою його гармонізації з нормами права Євросоюзу [6, с. 5].

Гармонізація українського законодавства до положень законодавства ЄС здійснюється на основі директив та регламентів органів ЄС. При адаптації



шляхом гармонізації через регламент відбувається точне запозичення норм права, тоді як адаптація через директиви дозволяє здійснювати гармонізацію на власний розсуд, проте вона повинна бути спрямована на досягнення єдиної мети. Так, як в законодавстві ЄС відсутнє визначення поняття «адаптація», так в українському законодавстві немає визначення поняття «гармонізація». Тому науковці виробили ряд підходів до розуміння даного терміну, серед яких: приведення у відповідність; узгодження; приведення внутрішнього законодавства України у відповідність до норм ратифікованих Верховною Радою України міжнародних договорів; запозичення досвіду інших країн при розробці національного законодавства; обов'язкове приведення національного законодавства у відповідність до рішень об'єднання держав, таких як ЄС, ВОІВ, СОТ; необов'язкове зобов'язання України врахувати при розробці свого законодавства норми Європейської Спільноти та багато інших [7, с. 58].

На думку Т. О. Пікулі гармонізація законодавства України з нормами та стандартами Європейського Союзу є ключовим компонентом процесу переговорів про вступ України до ЄС. Цей процес вимагає комплексного підходу, що включає адаптацію національного законодавства до європейських правових норм, вдосконалення правозастосування, а також створення ефективних механізмів контролю та моніторингу [8, с. 475].

Гармонізація законодавства має низку переваг для України і до вступу. Вона сприяє її економічному розвитку, бо виправляє системні помилки організації ринків, адже ЄС є найбільшим торговим партнером України. Тож гармонізація законодавства дасть змогу українському бізнесу швидше привести свою діяльність у відповідність до європейських норм, що в майбутньому сприятиме більшій конкурентоздатності на європейському ринку. Іншими словами, суб'єкти господарювання почуватимуться в Європейському Союзі як удома ще до остаточного злиття українських ринків із ЄС. Крім суто господарських аспектів, гармонізація законодавства також важлива для фундаментальніших правових інститутів і процесів, що забезпечують верховенство права в ЄС та його державах-членах: судоустрою, незалежності гілок уряду, рівності державної та іншої форм власності тощо. Норми права Європейського Союзу мають однаково застосовуватися в усіх країнах, що входять до спільноти. Отже, гармонізація законодавства України з *acquis* ЄС сприяє зміцненню верховенства права в Україні [9].

Основними перевагами гармонізації законодавства в міжнародному праві, на нашу думку є:

- зближення правових систем в умовах вирішення глобальних систем;
- полегшення міжнародної співпраці в галузі права;
- сприяння економічній інтеграції;
- зменшення правових бар'єрів для заняття підприємницькою діяльністю;
- забезпечення захисту прав людини на міжнародному рівні;

- забезпеченню рівних прав для всіх осіб, зокрема у сфері трудових відносин, боротьбі з дискримінацією та забезпеченні рівного доступу до правосуддя;

- підвищення ефективності правових систем в різних сферах, що дозволить скоротити час, необхідний для вирішення спірних питань, та забезпечити швидке і справедливе виконання судових рішень на міжнародному рівні.

Основними проблемами гармонізації законодавства на сучасному етапі є:

- конфлікти між національними та міжнародними нормами. Однією з основних проблем гармонізації є те, що національні правові системи можуть не повністю відповідати міжнародним стандартам через відмінності в правових традиціях, культурі та політичних системах;

- неоднаковий рівень розвитку правових систем. Держави можуть мати різний рівень розвитку своїх правових систем, що ускладнює процес гармонізації. Країни з менш розвиненими правовими інститутами можуть стикатися з труднощами при адаптації до сучасних міжнародних стандартів;

- проблеми пов'язані з імплементацією гармонізованих норм в національні правові системи;

- страх обмеження національного суверенітету. Однією з найбільших політичних проблем гармонізації права є те, що країни можуть вважати, що процес гармонізації обмежує їхній національний суверенітет. Прийняття міжнародних норм може означати, що деякі рішення мають бути ухвалені на міжнародному рівні, що може спричинити втрату контролю над окремими аспектами національного законодавства;

- необхідність врахування культурних, соціальних та економічних особливостей кожної країни при гармонізації. Можуть виникати труднощі, оскільки в різних країнах можуть існувати різні підходи до прав людини, рівності, сімейного права чи освіти. Окремі норми можуть бути неприйнятні через місцеві традиції або переконання;

- складність у виконанні міжнародних зобов'язань. У багатьох випадках країни підписують міжнародні угоди, але їх імплементація в національне законодавство може бути проблематичною через бюрократичні бар'єри, корупцію, відсутність політичної волі або недостатню підготовленість національних інститутів.

- неоднорідність правових традицій. У світі існують різні правові системи, зокрема англосаксонська, романо-германська, мусульманська, соціалістична тощо. Ці системи мають свої унікальні принципи та процедури, які важко гармонізувати, оскільки різняться навіть в основах правового мислення, принципах справедливості та підходах до застосування законів.

Загалом, гармонізація законодавства сприяє кращій правовій узгодженості та інтеграції на міжнародному рівні, але вона також потребує балансу між національними інтересами і міжнародними стандартами.



Ознаки гармонізації законодавства можна визначити через кілька основних характеристик цього процесу. Ось деякі з них:

1. Міжнародний характер: гармонізація законодавства відбувається на міждержавному або міжнародному рівні, що передбачає взаємодію різних країн або міжнародних організацій. Це може бути результатом угод або міжнародних конвенцій, які мають на меті узгодження національних правових норм з міжнародними стандартами.

2. Забезпечення єдності правових норм: гармонізація спрямована на узгодження або стандартизацію правових норм у різних країнах, щоб уникнути розбіжностей і забезпечити однакові правила для всіх суб'єктів правових відносин.

3. Застосування міжнародних стандартів в при врегулюванні однакових правових відносин.

4. Принципи взаємної поваги та співпраці: процес гармонізації зазвичай передбачає взаємодію між різними правовими системами, де кожна країна повинна враховувати інтереси інших держав. Це також означає повагу до національних особливостей і забезпечення національного суверенітету.

5. Імплементация норм міжнародного права в національне законодавство. Це може бути здійснено через прийняття нових законів або змін до існуючих актів, а також через адаптацію національної практики до міжнародних вимог.

6. Гнучкість і адаптивність: процес гармонізації правових систем є гнучким і може адаптуватися до змінних умов міжнародного права та потреб окремих країн. Це означає, що гармонізація не завжди має бути ідентичним перенесенням норм, а може передбачати адаптацію стандартів до національних реалій.

7. Взаємозалежність правових систем: процес гармонізації передбачає взаємозалежність правових систем країн, що взаємодіють у різних сферах: економічній, політичній, соціальній. Це створює єдині правові стандарти для спільної роботи, взаємодії та співіснування.

8. Полегшення міжнародної діяльності: гармонізація законодавства дозволяє знижувати правові бар'єри в таких сферах як міжнародна торгівля, рух капіталів, трудові ресурси і т.д. Стандартизація правових норм допомагає забезпечити більшу передбачуваність і стабільність у міжнародних відносинах.

Ці ознаки допомагають розуміти, що гармонізація законодавства - це не лише процес приведення законодавств до спільних стандартів, а й важлива складова міжнародного співробітництва та інтеграції національних правових систем у єдиний глобальний правовий простір.

Гармонізація законодавства може здійснюватися через різні методи та підходи в залежності від цілей, обсягу та характеру процесу. Основними способами гармонізації законодавства є:

1. Гармонізація законодавства за допомогою укладення міжнародних договорів та угод. Це один з основних механізмів гармонізації, коли країни

підписують міжнародні угоди або конвенції, що містять стандарти, які повинні бути враховані в національних правових системах. Наприклад, міжнародні договори в сфері прав людини (Загальна декларація з прав людини від 10 грудня 1948 р., Міжнародний пакт про громадянські та політичні права від 16 грудня 1966 р., Міжнародний пакт про економічні, соціальні та культурні права від 16 грудня 1966 р.; Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод від 4 листопада 1950 р.), торгівлі (Конвенція ООН про договори міжнародної купівлі-продажу товарів від 11 квітня 1980 р., Генеральна угода з тарифів і торгівлі від 30 жовтня 1947 року), прав трудящих (конвенції Міжнародної організації праці, Директива Ради ЄС про встановлення загальних рамок для однакового ставлення у сфері зайнятості та професійної діяльності від 27 листопада 2000 року № 2000/78/ЄС), кримінальному праві (Європейська конвенція про видачу правопорушників від 13 грудня 1957 року) або екології (Київський протокол від 11 грудня 1997 року, Паризька кліматична угода від 12 грудня 2015 р., Рамкова Директива «Про відходи» № 75/442 ЄЕС; Директива про небезпечні відходи № 91/689 ЄЕС; Директива «Про упаковку та відходи упаковки» № 94/62 ЄС¹¹).

2. Гармонізація законодавства через міжнародні організації. Міжнародні організації, такі як Організація Об'єднаних націй, Європейський Союз, Світова організація торгівлі, Міжнародна організація праці, визначають загальні норми, правила та стандарти для своїх членів. В ЄС, наприклад, гармонізація законодавства здійснюється через прийняття директив, регламентів або рішень Європейського парламенту та Ради ЄС.

3. Гармонізація законодавства через судову практику та міжнародний судовий контроль. У деяких випадках міжнародні суди (наприклад, Європейський суд з прав людини) відіграють важливу роль у гармонізації національних правових систем, визначаючи, чи відповідають національні закони міжнародним стандартам.

4. Гармонізація законодавства через адаптацію національних законів. Деякі країни самостійно ініціюють гармонізацію права, здійснюючи зміни в національних правових системах для того, щоб привести їх у відповідність до міжнародних вимог. Це може бути через ухвалення нових законів, внесення змін до існуючих законодавчих актів.

5. Гармонізація законодавства через імплементацію міжнародних стандартів. Багато країн впроваджують міжнародні стандарти шляхом їх імплементації в національне законодавство. Це може бути зобов'язанням виконувати правила, визначені міжнародними угодами, або через внесення необхідних змін до національних законів для забезпечення відповідності міжнародним вимогам.

6. Гармонізація законодавства через розробку модельних законів. Модельний закон це законодавчий акт рекомендаційного характеру, який є орієнтиром для розвитку та зближення національних законодавчих актів.



Модельні закони є містком між нормами міжнародного права і національного права [2, с. 37].

Модельні закони приймалися в рамках Організації Об'єднаних Націй, Ради Європи, Європейського Союзу, Африканського Союзу, Організації американських держав, Асоціації держав Південно-Східної Азії та інших міжнародних організацій. З метою підтримки реформування та оновлення законодавства держав з арбітражної процедури, з тим щоб врахувати особливі риси та потреби міжнародного комерційного арбітражу, Комісією ООН з права міжнародної торгівлі (ЮНСІТРАЛ) розробила Типовий закон ЮНСІТРАЛ про міжнародний торговий арбітраж, схвалений Генеральною Асамблеєю ООН 11 грудня 1985 р. Його було рекомендовано державам як зразок для відповідних національних законів. 24 лютого 1994 р. було прийнято Закон України «Про міжнародний комерційний арбітраж» [2, с. 38].

Прикладом розробки науковцями модельного закону є «Базовий міжнародний податковий кодекс», який у 1992 році був розроблений в Гарвардському університеті. Даний кодекс був рекомендований державам як модельний закон і запропоновано на його основі формувати податкове законодавство [10, с. 173].

Прикладом інтеграційних процесів у процесуальній правовій сфері є діяльність Іberoамериканського інституту цивільного процесуального права, створеного в 1957 р. Основна мета цього Інституту – уніфікація цивільного процесуального права в іспано- і португаломовних країнах. Одним із результатів його діяльності була розробка і прийняття в 1988 р. Модельного цивільного процесуального кодексу. Також в рамках Іberoамериканського інституту цивільного процесуального права схвалено ще тексти наступних модельних кодексів: - Модельний кодекс з розгляду колективних (групових) позовів; - Модельний кодекс судової етики; - Модельний кримінальний кодекс. Влітку 1992 року створено проект модельного Цивільного кодексу для країн Латинської Америки в рамках Організації американських держав [2, с. 39].

7. Гармонізація через правову конвергенцію - це процес, коли різні правові системи наближаються одна до одної через обмін досвідом, рекомендації експертів або правові дослідження. Наприклад, правова конвергенція може відбуватися через навчальні програми або конференції для суддів та правників.

Кожен з цих видів гармонізації має свою специфіку і може бути застосований у різних контекстах в залежності від політичної, економічної чи правової ситуації у країнах-учасниках.

Перспективи гармонізації законодавства будуть відбуватися в таких сферах:

1. Подальша інтеграція в межах міжнародних організацій. Зростання впливу міжнародних організацій, таких як, ООН, ЄС, СОТ, може призвести до подальшої гармонізації правових норм. Водночас європейська інтеграція,

наприклад, є відмінним прикладом того, як країни можуть адаптувати своє законодавство до загальних стандартів для полегшення співпраці та економічного розвитку.

2. Цифровізація права. Використання новітніх технологій може сприяти гармонізації правових норм. Наприклад, впровадження електронних систем судочинства, які працюють за єдиними стандартами, може зменшити правові бар'єри між країнами. Це також стосується розвитку цифрових платформ для міжнародних торгових угод, судових процесів, а також захисту прав людини.

3. Продовження гармонізації в сфері екологічного права. У зв'язку з глобальними проблемами зміни клімату та охорони навколишнього середовища, країни мають спільні інтереси, що може сприяти більш глибокій гармонізації екологічного законодавства. Країни можуть працювати разом для узгодження стандартів щодо викидів, енергоефективності та захисту природних ресурсів.

4. Підвищення ролі міжнародних судових інстанцій. Роль міжнародних судів, таких як Міжнародний суд ООН чи Європейський суд з прав людини, буде зростати, оскільки країни все більше сприймають рішення цих органів як обов'язкові для виконання. Це сприяє єдності правових систем, адже міжнародні суди можуть ухвалювати рішення, які впливають на зміну національних законів.

5. Адаптація міжнародних стандартів до національних реалій. Однією з перспектив гармонізації є адаптація міжнародних стандартів до специфіки кожної країни. Це означає, що замість суворої універсалізації правових норм може з'явитися більш гнучкий підхід, який дозволить врахувати національні особливості та забезпечити більш ефективне виконання міжнародних стандартів.

6. Розвиток правової освіти та співпраці між юристами. Розвиток міжнародних освітніх програм та обміну досвідом між юристами може допомогти зменшити розбіжності між правовими системами. Це дозволить юристам та правознавцям краще розуміти і застосовувати міжнародні норми, що сприятиме гармонізації.

Висновки. Процес гармонізації законодавства - це складний, багатогранний процес, який стикається з численними проблемами, але в той же час відкриває перспективи для покращення міжнародної співпраці, інтеграції та розвитку правових систем. Подолання перешкод через гнучкість, культурну адаптацію та технологічний прогрес може створити умови для ефективнішої гармонізації в майбутньому.

Гармонізація законодавства в рамках угоди про асоціацію з ЄС є складним і тривалим процесом, який вимагає значних зусиль з боку України. Це передбачає: прийняття нових законів або внесення змін до існуючих в багатьох сферах, зокрема в економіці, судочинстві, екології, енергетиці та соціальній сфері; технічну підготовку органів державної влади для правильного впровадження нових норм; модернізацію правових інститутів для підтримки європейських стандартів, включаючи реформи в судовій системі, боротьбі з корупцією, а також у забезпеченні прав людини.



Література:

1. Бірюкова Н. Н. Гармонізація законодавства України і Європейського Союзу у сфері забезпечення ядерної безпеки. *Наукові записки Таврійського національного університету ім. В. І. Вернадського*. Серія «Юридичні науки». 2013. Т. 26 (65). № 2-1. Ч. 1. С. 390-395. URL: https://www.juris.vernadskyjournals.in.ua/journals/2013/2-1-1_2013/52.pdf (дата звернення: 15.03.2025).
2. Маньгора В. В. Реформування правової системи України під впливом міжнародного права. *Інформація і право*. 2021. № 3 (38). С. 35-40. URL: https://ippi.org.ua/sites/default/files/6_21.pdf (дата звернення: 15.03.2025).
3. Клещенко Н. О. Уніфікація та гармонізація законодавства: порівняльно-правовий аспект. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2022. № 4. С. 29-31. URL: http://lsej.org.ua/4_2022/5.pdf (дата звернення: 15.03.2025).
4. Клещенко Н. О. Уніфікація законодавства: теоретико-прикладні аспекти : дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.01. Київ, 2020. 204 с.
5. Про Загальнодержавну програму адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу : Закон України; Програма, Перелік від 18.03.2004 № 1629-IV // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1629-15> (дата звернення: 24.03.2025)
6. Волошенюк О. В. Гармонізація та уніфікація законодавства як форми зближення правових систем. *Право і суспільство*. 2015. № 4, ч. 4. С. 3–7. URL: http://www.pravo.i.suspilstvo.org.ua/archive/2015/4_2015/part_4/3.pd (дата звернення: 15.03.2025).
7. Кондик Д. Сучасні аспекти гармонізації законодавства про авторське право України та ЄС: порівняльно-правовий аналіз. *Law. State. Technology* 2023. № 3. С. 56–62. URL: <https://journals.politehnica.dp.ua/index.php/lst/article/view/468/413> (дата звернення: 15.03.2025).
8. Пікуля Т. О. Гармонізація законодавства в процесі переговорів про вступ України до Європейського Союзу. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. № 8. С. 474-476. URL: http://www.lsej.org.ua/8_2024/114.pdf (дата звернення: 15.03.2025).
9. Загнітко О., Корчев Ю., Товстопліт А. Гармонізація законодавства України як умова членства в ЄС: прогрес і перспективи. *Юридична газета online*. 2023. 1 грудня. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/inshe/garmonizaciya-zakonodavstva-ukrayini-yak-umova-chlenstva-v-es-progres-i-perspektivi.html> (дата звернення: 15.03.2025).
10. Лисенко С. Принцип моделювання в законодавчому процесі Європейського Союзу та можливість використання зазначеного принципу в українському законодавстві у сфері інформаційної безпеки. *Право.ua*. 2015. № 1. С. 172- 175. URL: http://pravo.unesco-socio.in.ua/wp-content/uploads/2016/10/Pravo_ua_2015_1.pdf (дата звернення: 15.03.2025).

References:

1. Biriukova N. N. (2023). Harmonizatsiia zakonodavstva Ukrainy i Yevropeiskoho Soiuzu u sferi zabezpechennia yadernoi bezpeky. [Harmonization of the legislation of Ukraine and the European Union in the field of ensuring nuclear safety] *Naukovi zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universyteta im. V. Y. Bernadskoho*. - *Scientific notes of the Tavria National University named after V. I. Vernadsky*. Vol. 26 (65), 2-1, part 1, 390-395. Retrieved from https://www.juris.vernadskyjournals.in.ua/journals/2013/2-1-1_2013/52.pdf [in Ukrainian].
2. Manhora V. V. (2021). Reformuvannia pravovoi systemy Ukrainy pid vplyvom mizhnarodnoho prava. [Reforming the legal system of Ukraine under the influence of international law]. *Informatsiia i pravo*. - *Information and law*. 3 (38), 35-40. Retrieved from https://ippi.org.ua/sites/default/files/6_21.pdf [in Ukrainian].
3. Kleshchenko N. O. (2022). Unifikatsiia ta harmonizatsiia zakonodavstva: porivnialno-pravovyi aspekt. [Unification and harmonization of legislation: comparative legal aspect]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal*. - *Legal scientific electronic journal*. 4, 29-31. Retrieved from http://lsej.org.ua/4_2022/5.pdf [in Ukrainian].

4. Kleshchenko N. O. (2020). Unifikatsiia zakonodavstva: teoretyko-prykladni aspekty [Unification of legislation: theoretical and applied aspects: dissertation] Extended abstract candidate's thesis. Kyiv [in Ukrainian].

5. Zakon Ukrainy «Pro Zahalnodержavnu prohramu adaptatsii zakonodavstva Ukrainy do zakonodavstva Yevropeiskoho Soiuzu» [Law of Ukraine «On the National Program for Adapting the Legislation of Ukraine to the Legislation of the European Union»] (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/go/1629-15> [in Ukrainian].

6. Volosheniuk O. V. (2015). Harmonizatsiia ta unifikatsiia zakonodavstva yak formy zblyzhennia pravovykh system [Harmonization and unification of legislation as a form of convergence of legal systems]. *Pravo i suspilstvo - Law and Society*. 4, part 4, 3–7. Retrieved from http://www.pravoisuspilstvo.org.ua/archive/2015/4_2015/part_4/3.pd [in Ukrainian].

7. Kondyk, D. (2023). Suchasni aspekty harmonizatsii zakonodavstva pro avtorske pravo Ukrainy ta YeS: porivnialno-pravovyi analiz. [Modern aspects of harmonization of copyright legislation of Ukraine and the EU: comparative legal analysis]. *Law. State. Technologyiu - Law. State. Technology*. 3, 56–62. Retrieved from <https://journals.politehnica.dp.ua/index.php/lst/article/view/468/413> [in Ukrainian].

8. Pikulia T. O. (2024). Harmonizatsiia zakonodavstva v protsesi perehovoriv pro vstup ukrainy do Yevropeiskoho Soiuzu. [Harmonization of legislation in the process of negotiations on Ukraine's accession to the European Union]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal. - Legal Scientific Electronic Journal*. 8, 474-476 Retrieved from http://www.lsej.org.ua/8_2024/114.pdf [in Ukrainian].

9. Zahnitko O., Korchev Yu., Tovstoplot A. (2023). Harmonizatsiia zakonodavstva Ukrainy yak umova chlenstva v YeS: prohres i perspektyvy. [Harmonization of Ukrainian legislation as a condition for EU membership: progress and prospects.]. *Yurydychna hazeta online - Yurydychna Gazeta online*. Retrieved from <https://yur-gazeta.com/publications/practice/inshe/garmonizaciya-zakonodavstva-ukrayini-yak-umova-chlenstva-v-es-progres-i-perspektivi.html> [in Ukrainian].

10. Lysenko S. (2015) Pryntsyp modeliuvannia v zakonodavchomu protsesi Yevropeiskoho Soiuzu ta mozhlyvist vykorystannia zaznachеноho pryntsypu v ukrainskomu zakonodavstvi u sferi informatsiinoi bezpeky. [The principle of modeling in the legislative process of the European Union and the possibility of using the specified principle in Ukrainian legislation in the field of information security]. *Pravo.ua. - Pravo.ua*. 1, 172-175. Retrieved from http://pravo.unesco-socio.in.ua/wp-content/uploads/2016/10/Pravo_ua_2015_1.pdf [in Ukrainian].



УДК 347.53:343.35:796.092.29

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-409-418](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-409-418)

Налуцишин Віктор Володимирович доктор юридичних наук, професор, професор кафедри кримінального права та процесу Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова, м. Хмельницький, тел.: 067-90-94-760, , <https://orcid.org/0000-0002-2053-9906>

Грамчук Андрій Ігорович аспірант кафедри кримінального права та процесу Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова, м. Хмельницький, тел.: 097-252-01-09

КРИМІНАЛЬНО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ ПРОТИДІЇ ПРОТИПРАВНОМУ ВПЛИВУ НА РЕЗУЛЬТАТИ ОФІЦІЙНИХ СПОРТИВНИХ ЗМАГАНЬ В ДЕРЖАВАХ РОМАНО- ГЕРМАНСЬКОЇ СИСТЕМИ ПРАВА

Анотація. Спорт - це важливий чинник сталого розвитку, що сприяє справі миру та відіграє вирішальну роль у пропаганді здорового способу життя. Водночас розвиток спорту в дедалі більш глобалізованому світі, незважаючи на весь його позитивний перетворювальний потенціал, може використовуватися корупціонерами як інструмент незаконного збагачення. Професійний спорт є особливо вразливим до злочинності через високі фінансові потоки, глобальну увагу та тиск на спортсменів, що сприяє використанню незаконних методів досягнення успіху.

Спеціальних міжнародних актів, пов'язаних із протидією корупції у сфері спорту, не існує. Відповідні засоби для боротьби з маніпулюванням результатами спортивних змагань передбачені в Конвенції Організації Об'єднаних Націй проти транснаціональної організованої злочинності та протоколом до неї, а також Конвенції Організації Об'єднаних Націй проти корупції. Єдиною конвенцією, безпосередньо присвяченою цій проблемі, є Конвенція Ради Європи проти маніпулювання спортивними змаганнями.

Аналіз міжнародні документів у сфері спорту надає можливість виділити три види протиправних діянь: правопорушення у сфері суспільного порядку під час проведення спортивних заходів; корупційні правопорушення у сфері спорту; допінгові правопорушення.

Законодавство держав романо-германської правової системи (Італії, ФРН, Франції) в рамках кримінально-правової охорони спортивних відносин є найбільш опрацьованим. Царина відповідальності за злочинні посягання у сфері спорту досліджених держав, обмежена лише сферою професійного спорту, що передбачає кримінально-правову охорону специфічної групи

суспільних відносин. Корупційні злочини у сфері спорту в Італії, Німеччині та Франції, зокрема щодо протиправного впливу на результати офіційних спортивних змагань, можуть бути пов'язані як з підкупом учасників спортивних змагань, так і з незаконними діями, пов'язаними з організацією ставок на спортивні заходи. Призначення покарання за вказані злочини у виді позбавлення волі (від трьох до п'яти років) та застосування грошових штрафів у значних розмірах (500 000 євро) є свідченням їх відносно високого ступеня суспільної небезпеки.

Ключові слова: корупція у спорті, протиправний вплив, підкуп учасників спортивних заходів, маніпуляція спортивними результатами.

Nalutsyshyn Viktor Volodymyrovych Doctor of Law, Professor, Professor of the Department of Criminal Law and Procedure, Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law, Khmelnytskyi, tel: 067-90-94-760, <https://orcid.org/0000-0002-2053-9906>

Hramchuk Andrii Ihorovich postgraduate student of the Department of Criminal Law and Procedure, Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law, Khmelnytskyi, tel.: 097-252-01-09,

CRIMINAL LAW ASPECTS OF COUNTERACTING UNLAWFUL INFLUENCE ON THE RESULTS OF OFFICIAL SPORTS COMPETITIONS IN THE STATES OF THE ROMAN GERMANIC LEGAL SYSTEM

Abstract. Sport is an important factor in sustainable development, contributing to peace and playing a crucial role in promoting healthy lifestyles. At the same time, the development of sport in an increasingly globalised world, despite its positive transformative potential, can be used by corrupt officials as a tool for illicit enrichment. Professional sports are particularly vulnerable to crime due to the high financial flows, global attention and pressure on athletes, which foster the use of illegal methods to achieve success.

There are no specific international instruments related to combating corruption in the field of sports. The United Nations Convention against Transnational Organised Crime and its Protocol, as well as the United Nations Convention against Corruption, provide for appropriate means to combat the manipulation of the results of sports competitions. The only convention directly addressing this issue is the Council of Europe Convention against the Manipulation of Sports Competitions.

An analysis of international documents in the field of sport makes it possible to identify three types of unlawful acts: offences in the field of public order during sporting events; corruption offences in the field of sport; and doping offences.



Legislation of the Romano-Germanic legal system (Italy, Germany, France) within the framework of criminal law protection of sports relations is the most elaborate. The scope of liability for criminal offences in the field of sports in the studied states is limited only to the field of professional sports, which provides for criminal law protection of a specific group of social relations. Corruption crimes in the field of sports in Italy, Germany and France, in particular, those related to unlawful influence on the results of official sports competitions, may be related to bribery of participants in sports competitions and illegal actions related to the organisation of betting on sports events. The fact that these crimes are punishable by imprisonment (from three to five years) and are subject to significant fines (EUR 500,000) is evidence of their relatively high degree of public danger.

Keywords: corruption in sport, illegal influence, bribery of participants in sporting events, manipulation of sports results.

Постановка проблеми. В останні десятиліття у сфері спорту відбулися всеосяжні зміни. Глобалізація, величезний приплив грошей на вищому рівні професійного спорту, стрімке зростання законного і незаконного букмекерства і різючі технологічні досягнення змінили ставлення до спорту в тому, що стосується занять спортом і використання його споживчих властивостей. Спроби маніпуляцій спортивними результатами, у тому числі в організованому порядку і на міжнародному рівні, являють собою серйозну загрозу для цілісності спорту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми протидії злочинності у сфері спортивних змагань досліджувалося замало, лише деякі аспекти висвітлювалися у наукових публікаціях Бантишева О. Ф., Бондаренка О. С., Гродецького Ю. В., Задоя К. П., Легези Є. О., Кришевич О. В., Павлова О. І., Петренка О. І., Савченка А. В., Старка А. Б., Хавронюка М. І., Чувакова О. А. та інших вітчизняних дослідників. На монографічному рівні кримінологічні та кримінально-правові аспекти цієї тематики розглядалися в дисертаціях відповідно Сокурєнка В. В. «Кримінологічна характеристика та протидія злочинності у сфері фізичної культури і спорту» (2019 р.) та Анісімова Д. О. «Кримінальна відповідальність за протиправний вплив на результати офіційних спортивних змагань» (2022 р.). Усі вони мають важливе наукове та практичне значення і становлять теоретичну базу дослідження проблем протидії злочинності у сфері професійного спорту. В той же час варто констатувати, що ці дослідження об'єктивно не охоплюють усі актуальні на сьогодні проблемні аспекти кримінальної відповідальності за протиправний вплив на результати офіційних спортивних змагань, особливо з урахуванням сучасного зарубіжного досвіду, та потребують подальшого дослідження.

Мета статті полягає у здійсненні аналізу кримінально-правових аспектів протидії протиправному впливу на результати офіційних спортивних змагань в державах романо-германської системи права.

Виклад основного матеріалу. Проблема маніпулювання результатами змагань нерідко має міжнародний характер, що ускладнює боротьбу із цим видом діяльності. Боротьба з маніпулюванням результатами змагань на міжнародному рівні вимагає забезпечення міжурядової координації та прийняття міжурядових заходів, зокрема по лінії органів кримінального правосуддя.

Слід зазначити, що спеціальних міжнародних актів, пов'язаних із протидією корупції у сфері спорту, не існує. Однак у рамках загальних документів містяться положення, що мають прямий стосунок до протидії корупційним злочинам у сфері спорту.

Існують два міжнародні документи, що надають відповідні засоби для боротьби з маніпулюванням результатами спортивних змагань: Конвенція Організації Об'єднаних Націй проти транснаціональної організованої злочинності та протокол до неї, а також Конвенція Організації Об'єднаних Націй проти корупції. Єдиною конвенцією, безпосередньо присвяченою цій проблемі, є Конвенція Ради Європи проти маніпулювання спортивними змаганнями.

У цих резолюціях сформульовано ключові питання, які необхідно вирішити для подолання проблеми корупції у спорті, та описано заходи, які держави-учасниці зобов'язалися вжити для досягнення цієї мети, у тому числі у рамках боротьби з маніпулюванням результатами спортивних змагань.

Однак міжнародні документи не дають чіткого визначення відповідальності, яку може понести особа, яка вчинила правопорушення у спорті. Тут також не прописані види відповідальності. Виняток становить Конвенція проти корупції, в якій прямо вказано на обов'язок держав встановити кримінальну відповідальність за низку злочинних діянь. Варто зазначити, що положення Конвенції, як міжнародного правового документа, спрямовані не тільки на охорону спортивних відносин, а й на протидію корупції загалом.

Аналізуючи положення *Конвенції ООН проти корупції* (прийнята резолюцією 58/4 Генеральної асамблеї ООН від 31 жовтня 2003 р.) стосовно питань протидії корупції у сфері спорту, зазначимо, що, незважаючи на високу актуальність протидії корупційним правопорушенням у сфері спорту, у Конвенції не міститься спеціальних норм, пов'язаних із даним видом правопорушень. Проте в межах загальних положень, пов'язаних зі встановленням відповідальності за такі діяння, у Конвенції передбачено цілу низку норм, які можна застосовувати для корупційних діянь у сфері спорту [1].

Зокрема, у рамках цієї Конвенції визначається коло корупційних правопорушень, які найчастіше трапляються у спорті: підкуп іноземних публічних посадових осіб і посадових осіб публічних міжнародних організацій; зловживання службовим становищем; зловживання впливом.

Загалом, слід зауважити, що в розглянутій Конвенції визначено загальні стандарти протидії злочинам корупційної спрямованості. Незважаючи на те, що спеціальної вказівки на відповідальність за злочини у сфері спорту в



документі не міститься, загальні вироблені стандарти в даній сфері застосовні, в тому числі, по відношенню до корупційних діянь, пов'язаних зі спортивними відносинами.

Заслуговує на увагу *Конвенція Ради Європи проти маніпулювання спортивними змаганнями* (Council of Europe Convention on the Manipulation of Sports Competitions) (укладена в м. Маглінгені 18 вересня 2014 р., ратифікована Україною Законом № 1752-VIII від 16.11.2016). Відповідно до ст. 3 вказаної Конвенції, маніпулювання спортивними змаганнями полягає в умисній домовленості, дії чи бездіяльності, спрямованої на неналежні зміни результату або ходу спортивних змагань, з метою запобігання повністю чи частково непередбачуваному характеру зазначених спортивних змагань з метою отримання будь-якої неправомірної вигоди для себе або для інших.

Відповідно до положень Конвенції Сторони повинні забезпечити можливість кримінального переслідування за маніпулювання спортивними змаганнями, якщо воно включає дії з примусу, корупції або шахрайства, як вони визначені в їхніх законодавствах, а також ухвалення законодавчих та інших заходів, спрямованих на встановлення у своїх законодавствах як кримінальних злочинів відмивання доходів від злочинної діяльності, пов'язаної з маніпулюванням спортивними змаганнями, та на притягнення юридичних осіб до відповідальності за такі злочини, а також на притягнення юридичних осіб до відповідальності за їхні злочини. Конвенція містить положення про співпрацю Сторін з метою розслідування, судового переслідування та здійснення правосуддя щодо правопорушень, передбачених у ній, включно з арештом і конфіскацією. Таке співробітництво має здійснюватися в повному обсязі відповідно до застосовних міжнародних, регіональних і двосторонніх договорів про видачу та взаємну допомогу у кримінальних справах і законодавства кожної зі Сторін щодо правопорушень, передбачених статтями 15-17 Конвенції (стаття 26). Конвенція також передбачає співпрацю Сторін з міжнародними спортивними організаціями в боротьбі з маніпулюванням спортивними змаганнями [2].

У доктрині українського права прийнято вважати, що вітчизняне кримінальне законодавство найбільш наближене до романо-германської правової системи. Відповідно, дослідження законодавства держав даної правової системи видається найактуальнішим з точки зору дослідження зарубіжного досвіду. Аналіз зарубіжного законодавства, в царині, що розглядається, в рамках цього дослідження буде включати в себе дослідження кримінального законодавства Італії, ФРН, та Франції. Вибір для дослідження законодавства вказаних держав зумовлений тим, що саме в цих державах вироблено систему спеціальних кримінально-правових норм, спрямованих на охорону спортивних відносин.

Звертаючись до кримінального законодавства *Італії* варто відмітити, що з метою захисту спортивних відносин злочини поділяють на дві групи:

1) корупція у спорті та 2) допінг у спорті. Стосовно корупційних діянь в італійському праві був прийнятий Legge 13 dicembre 1989, n. 401. «Interventi nel settore del giuoco e delle scommesse clandestini e tutela della correttezza nello svolgimento di manifestazioni sportive» (Втручання у сферу підпільних азартних ігор і парі та захист чесної гри під час проведення спортивних заходів) [3].

Згідно зі ст. 1 «Шахрайство у спортивних змаганнях» вказаного закону «Особа, яка пропонує або обіцяє гроші або інші вигоди чи переваги будь-кому з учасників спортивного змагання, організованого федераціями, визнаними Італійським національним олімпійським комітетом (CONI), Італійським союзом з розведення коней (UNIRE) або іншими спортивними організаціями, визнаними державою, та їхніми асоціаціями-членами, з метою досягнення результату, відмінного від того, який є результатом чесного та коректного проведення змагання, або здійснює інші шахрайські дії, спрямовані на досягнення тієї самої мети, підлягає покаранню у вигляді тюремного ув'язнення на строк від двох до шести років та штрафу в розмірі від 1000 до 4000 євро (1).

Таке ж покарання застосовується до учасника конкурсу, який приймає гроші або іншу вигоду чи перевагу, або приймає їх обіцянку (2).

Якщо результат конкурсу має вплив на проведення регулярних конкурсів з парі та тоталізаторів, покаранням за діяння, зазначені в частинах 1 і 2, є позбавлення волі на строк до половини строку та штраф у розмірі від 10 000 до 100 000 євро (3)» [3].

Крім протидії корупційним діянням у сфері спорту, у нормативно-правовому акті, що розглядається, встановлено відповідальність за діяння, вчинені в процесі проведення спортивного заходу.

Так, згідно зі ст. 4 «Несанкціоноване здійснення діяльності з організації азартних ігор або парі» даного закону: «Будь-яка особа, яка незаконно організовує лотереї, парі або тоталізатори, які закон залишає за державою або іншим концесійним органом, підлягає покаранню (позбавленням волі на строк від трьох до шести років та штрафом у розмірі від 20 000 до 50 000 євро). Таке ж покарання застосовується до осіб, які організовують ставки або букмекерські конкурси на спортивні заходи, що проводяться Національним олімпійським комітетом Італії (CONI), організаціями, залежними від нього, або Італійським союзом з розведення порід коней (UNIRE). Будь-яка особа, яка незаконно організовує публічні ставки на інші змагання людей або тварин та ігри на спритність, карається позбавленням волі на строк від трьох місяців до одного року та штрафом у розмірі не менше одного мільйона лір. Такі ж санкції застосовуються до будь-якої особи, яка продає на національній території без дозволу (Агентства з митних питань та монополій) білети лотерей або подібних азартних ігор іноземних держав, а також до будь-якої особи, яка бере участь у таких операціях шляхом збору ставок і зарахування відповідних виграшів, а також шляхом їх просування та реклами будь-якими



засобами розповсюдження. Будь-яка особа, яка організовує, проводить та дистанційно збирає без встановленої ліцензії будь-яку гру, встановлену або регульовану (Агентством з митних питань та монополій), також підлягає покаранню (позбавленням волі на строк від трьох до шести років та штрафом у розмірі від 20 000 до 50 000 євро). Особа, яка, навіть маючи встановлену концесію, організовує, проводить та дистанційно збирає будь-яку гру, встановлену або регульовану (Митно-монопольним агентством), методами та способами, відмінними від передбачених законом, карається позбавленням волі на строк від трьох місяців до одного року або штрафом у розмірі від 500 до 5 000 євро» (1) [3].

Слід зазначити, що італійський законодавець розглядає різноманітні маніпулювання під час організації ставок, як з боку спортсменів, так і з боку інших осіб, як шахрайські. Такі діяння розглядаються як злочини з відносно високим ступенем суспільної небезпеки. Покарання за них може сягати до 6 років позбавлення волі і бути у вигляді відносно великого штрафу. При цьому слід мати на увазі, що такі санкції загалом у системі кримінально-правових санкцій, передбачених в італійському законодавстві, вирізняються більшою суворістю.

Варто звернути увагу, що настільки сувора відповідальність за діяння, пов'язані з порушенням порядку під час проведення спортивних заходів, є багато в чому вимушеним заходом для італійського законодавця та пояснюється істотними проблемами, з якими зіштовхнулася Італія в даній сфері в 90-х роках ХХ століття, насамперед, це актуально для італійського футболу.

Резюмуючи сказане, зазначимо, що італійське кримінальне законодавство є прикладом значного державного втручання в охорону спортивних відносин, про що свідчить, як наявність значної кількості спеціальних кримінально-правових норм у даній сфері, так і кількість криміналізованих діянь у сфері спорту.

Аналізуючи німецьке кримінальне законодавство у сфері відповідальності за посягання у сфері спорту, слід звернути увагу на те, що законодавець встановлює відповідальність за дві групи посягань на спортивні відносини: а) корупційні посягання у сфері спорту; б) порушення допінгових правил у спорті.

Зокрема, у § 265d КК **ФРН** передбачена відповідальність за маніпулювання професійними спортивними змаганнями:

(1) Той, хто, будучи спортсменом або тренером, вимагає одержання вигоди для себе або третьої особи, одержує відповідну обіцянку або приймає цю вигоду як зустрічне зобов'язання за те, що він, порушуючи добросовісну конкуренцію, вплине на хід або результат професійного спортивного змагання на користь суперника, - карається позбавленням волі на строк до трьох років або грошовим штрафом.

(2) Так само карається той, хто спортсмену або тренеру пропонує, обіцяє або надає вигоду для нього або третьої особи як зустрічне зобов'язання за те,

що той на порушення добросовісної конкуренції вплине на перебіг або результат професійного спортивного змагання на користь суперника.

(3) Той, хто, будучи арбітром, суддею суддівської бригади або спортивним суддею, вимагає одержання вигоди для себе чи третьої особи, одержує відповідну обіцянку або приймає цю вигоду як зустрічне зобов'язання за те, що він у спосіб, що суперечить правилам, вплине на перебіг або результат професійного спортивного змагання, - карається позбавленням волі на строк до трьох років або грошовим штрафом.

(4) Так само карається той, хто арбітру, судді суддівської бригади або спортивному судді пропонує, обіцяє або надає вигоду для нього або третьої особи як зустрічне зобов'язання за те, що той у спосіб, що суперечить правилам, вплине на перебіг або результат професійного спортивного змагання.

(5) Професійним спортивним змаганням у контексті цієї норми є будь-який спортивний захід на території Німеччини або за кордоном,

1. організований Федеральною спортивною лігою або міжнародною спортивною організацією чи організований за її дорученням або за її визнання,

2. під час проведення якого потрібне дотримання правил, прийнятих національною або міжнародною спортивною організацією до обов'язкового застосування її організаціями-учасниками, та

3. у якому переважно беруть участь спортсмени, які безпосередньо або посередньо отримують за свою спортивну діяльність значний дохід.

Крім цього, в § 265e вказаного кодексу передбачено відповідальність за особливо тяжкі випадки шахрайства у ставках на спорт і маніпуляції професійних спортивних змагань. В особливо тяжких випадках діяння відповідно до §§ 265c і 265d карається позбавленням волі на строк від трьох місяців до п'яти років (1). Як правило, особливо тяжкий випадок має місце, якщо: 1. діяння пов'язане з вигодою у великому розмірі, або 2. виконавець діє у вигляді промислу або у складі банди, організованої для тривалого вчинення подібних діянь (2) [4].

Резюмуючи наведене, варто зазначити, що німецький законодавець обрав підхід спеціального кримінально-правового втручання у відносини у сфері спорту. Встановлюючи кримінальну відповідальність за корупційні прояви у сфері спорту, як сферу застосування кримінального закону, законодавець розглядає виключно професійний спорт. Будь-які види посягань, пов'язаних із впливом на проведення спортивних заходів з метою зміни їх результату, є кримінально-караними. Практично корупційні дії, пов'язані з проведенням спортивних заходів у кримінальному законодавстві ФРН, поєднуються з можливістю підкупу чи іншого впливу на учасників професійних спортивних заходів, включаючи арбітрів. У кримінальному законодавстві Німеччини передбачено досить суворі санкції за скоєння корупційних діянь у сфері спорту. Зокрема, в особливо тяжких випадках покарання може досягати п'яти років ув'язнення.

Питання протидії корупційним злочинам у сфері спорту є надзвичайно актуальними і для французького законодавця. Так, у червні 2019 р. Мішель



Платіні (колишній президент УЄФА) був звинувачений у шахрайстві, зловживанні службовим становищем, підробкою документів. Імовірно він міг вплинути на те, як розподіляться голоси при виборі місця проведення чемпіонату світу з футболу у 2022 р.

Аналізуючи кримінальне законодавство **Франції** слід відзначити, що відповідальність за корупційні діяння, які здійснюються у сфері спорту, передбачено у межах двох груп кримінально-правових норм: а) загальних норм, які передбачають відповідальність за корупційні діяння; б) спеціальної норми, яка передбачає відповідальність за підкуп учасника спортивних заходів.

Статтею 445-1 розділу 1 «Пасивний та активний підкуп осіб, які не займають публічних посад» глави V «Підкуп осіб, які не є посадовими особами» книги четвертої «Про злочини та проступки проти нації, держави та громадського спокою» КК Франції передбачено, що «Карається п'ятьма роками позбавлення волі та штрафом у розмірі 500 000 євро, який може бути збільшений до подвійного розміру доходу від злочину, якщо будь-яка особа безпідставно, в будь-який час, прямо чи опосередковано, пропонує особі, яка, не будучи представником публічної влади, не будучи наділеною місією публічної служби, або наділеною публічним виборним мандатом, здійснює професійну чи громадську діяльність, управлінську функцію або роботу для фізичної чи юридичної особи або для будь-якого органу, пропозиції, обіцянки, подарунки, презенти або вигоди будь-якого виду, для себе або для іншої особи, з тим, щоб вона виконала або утрималася від виконання, або тому, що вона виконала або утрималася від виконання, дій, пов'язаних з її діяльністю або функціями, або сприяла виконанню її діяльності або функцій, всупереч її правовим, договірним або професійним зобов'язанням» (1). Такі ж санкції застосовуються до будь-якої особи, яка без права, в будь-який час, прямо чи опосередковано, робить пропозиції, обіцянки, подарунки, презенти або вигоди будь-якого виду особі, зазначеній у першому абзаці, яка вимагає пропозиції, обіцянки, подарунки, презенти або вигоди будь-якого виду, для себе або для іншої особи, виконати або виконати, утриматися від виконання або утриматися від виконання дії, зазначеної в зазначеному абзаці, всупереч її правовим, договірним або професійним зобов'язанням (2) [5].

Крім цього, за ст. 445-1-1 КК Франції передбачено покарання у вигляді позбавлення волі на 5 років, а також штраф у 500 000 євро, розмір штрафу може бути збільшений до суми доходів, отриманих злочинним шляхом, – той, хто без юридичних підстав у будь-який час, прямо чи опосередковано робив пропозиції, обіцянки, подарунки, пожертвування або обіцяв будь-які переваги, учаснику спортивного заходу, на який приймаються ставки для нього самого або для інших осіб, так що цей суб'єкт за допомогою дії або утримання від певних дій повинен був змінити нормальний і справедливий перебіг цієї події.

Слід звернути увагу на те, що французький законодавець відповідальність за підкуп учасників спортивних заходів пов'язує виключно за спортив-

ними заходами, на які приймаються ставки. Такий підхід близький до кримінального законодавства Італії в галузі охорони спортивних відносин. При цьому загальна норма про відповідальність за корупційні діяння, пов'язані з проведенням спортивних заходів, може також застосовуватися в ширшому переліку випадків.

Висновки. Вивченням особливостей кримінального законодавства держав романо-германської правової системи у царині відповідальності за злочини у сфері спорту, встановлено, що вона обмежена лише сферою професійного спорту, що передбачає кримінально-правову охорону специфічної групи суспільних відносин. Корупційні злочини у сфері спорту в Італії, Німеччині та Франції, зокрема щодо протиправного впливу на результати офіційних спортивних змагань, можуть бути пов'язані як з підкупом учасників спортивних змагань, так і з незаконними діями, пов'язаними з організацією ставок на спортивні заходи. В державах романо-германської правової системи склався єдиний підхід до оцінки ступеня суспільної небезпеки злочинних посягань у сфері спорту. Дані дії розглядаються як злочини з відносно високим ступенем суспільної небезпеки, свідченням цього є призначення покарання за них у виді позбавлення волі (від трьох до п'яти років) та застосування грошових штрафів у значних розмірах (до 500 000 євро).

Література:

1. Конвенція Організації Об'єднаних Націй проти корупції. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_c16#Text (дата звернення 01.04.2025 року).
2. Конвенція Ради Європи проти маніпулювання спортивними змаганнями. Маглінген/Маколін, 18 вересня 2014 р. Конвенцію ратифіковано Законом № 1752-VIII від 16 листопада 2016 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_c01 (дата звернення 30.03.2025).
3. Legge 13 dicembre 1989, n. 401. Interventi nel settore del giuoco e delle scommesse clandestini e tutela della correttezza nello svolgimento di manifestazioni sportive. URL : <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:1989;401~art6ter> (дата звернення 30.03.2025).
4. Кримінальний кодекс Федеративної Республіки Німеччина (Strafgesetzbuch). URL: <https://www.gesetze-im-internet.de/stgb/> (дата звернення 22.03.2025 року).
5. Code pénal. URL: https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000028311918 (дата звернення 30.03.2025).

References:

1. Konventsiiia Orhanizatsii Obiednanykh Natsii proty koruptsii [United Nations Convention against Corruption]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_c16#Text [in Ukrainian].
2. Konventsiiia Rady Yevropy proty manipuluvannia sportyvnymy zmahanniamy [Council of Europe Convention against the Manipulation of Sports Competitions]. Mahlinhen/Makolin, 18 veresnia 2014 r. Ratyfikovano Zakon № 1752-VIII vid 16 lystopada 2016 r. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_c01 [in Ukrainian].
3. Legge 13 dicembre 1989, n. 401. Interventi nel settore del giuoco e delle scommesse clandestini e tutela della correttezza nello svolgimento di manifestazioni sportive. URL: <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:1989;401~art6ter> [in Italian].
4. Kryminalnyi kodeks Federatyvnoi Respubliky Nimechchyna (Strafgesetzbuch). URL: <https://www.gesetze-im-internet.de/stgb/> [in German].
5. Code pénal. URL: https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000028311918 [in French].



УДК 346.1:726.7:355.01

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-419-429](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-419-429)

Орел Володимир Миколайович доктор економічних наук, професор, провідний науковий співробітник лабораторії економіки та маркетингу інновацій, Інститут тваринництва НААН України, м. Харків, <https://orcid.org/0000-0002-1609-1731>

Уманець Андрій Сергійович аспірант кафедри права, Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет», м. Київ, <https://orcid.org/0009-0004-1412-8387>

Гавриленко Тарас Володимирович аспірант кафедри права, Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет», м. Київ, <https://orcid.org/0009-0000-8728-0807>

ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЗА ПОШКОДЖЕННЯ РЕЛІГІЙНИХ СПОРУД В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ

Анотація. У сучасних умовах військової агресії Україна стикається з численними викликами, пов'язаними із забезпеченням правопорядку, захистом майнових прав, збереженням культурної та релігійної спадщини, а також підтримкою економічної стабільності. Проаналізовано правове регулювання господарської діяльності підприємств приватної форми власності в умовах війни та розглядає кримінальну відповідальність за пошкодження релігійних споруд або культових будинків. Законодавство України встановлює особливий режим ведення бізнесу в період воєнного стану, що включає спрощення реєстраційних процедур, надання податкових пільг, державну підтримку суб'єктів господарювання та обмеження в окремих сферах економіки. Разом із тим, воєнні дії завдають значної шкоди підприємницькому середовищу, що змушує бізнес адаптуватися до нових умов, зокрема шляхом релокації, переходу на воєнні рейки або зміни профілю діяльності. Окрему увагу приділено аналізу кримінальної відповідальності за руйнування або пошкодження культових споруд. Відповідно до Кримінального кодексу України, умисне знищення або пошкодження релігійних будівель розглядається як злочин проти культурної спадщини та може кваліфікуватися за різними статтями, включаючи воєнні злочини, якщо такі дії здійснюються під час збройного конфлікту. У статті розглядається міжнародний досвід у цій сфері, зокрема практика Міжнародного кримінального суду щодо воєнних злочинів, спрямованих проти культурних

та релігійних об'єктів. Проаналізовано також правові механізми притягнення до відповідальності осіб, винних у знищенні релігійних споруд, та можливості компенсації завданих збитків. Висвітлено питання відшкодування шкоди за рахунок держави-агресора, міжнародних судових інстанцій та спеціальних фондів. Набуло подальшого вдосконалення правових механізмів захисту бізнесу та релігійної спадщини в умовах війни, посилення кримінальної відповідальності за руйнування культових будівель, а також розширення міжнародної співпраці для запобігання подібним злочинам у майбутньому.

Ключові слова: господарська діяльність, військова агресія, кримінальна відповідальність, культові споруди, воєнні злочини, міжнародне право, компенсація збитків.

Orel Volodymyr Doctor of Economic Sciences, Professor, leading researcher of the laboratory of economics and innovation marketing, Livestock farming institute of NAAS of Ukraine, Kharkiv, <https://orcid.org/0000-0002-1609-1731>

Umanets Andriy Postgraduate student of the Department of Law, Private Higher Education Establishment "European University", Kyiv, tel.: (044) 334-53-04, <https://orcid.org/0009-0004-1412-8387>

Gavrylenko Taras Postgraduate student of the Department of Law, Private Higher Education Establishment "European University", Kyiv, tel.: (044) 334-53-04, <https://orcid.org/0009-0000-8728-0807>

LEGAL REGULATION OF ECONOMIC ACTIVITY AND LIABILITY FOR DAMAGE TO RELIGIOUS STRUCTURES IN CONDITIONS OF MILITARY AGGRESSION

Abstract. In the current conditions of military aggression, Ukraine faces numerous challenges related to ensuring law and order, protecting property rights, preserving cultural and religious heritage, and maintaining economic stability. The legal regulation of the economic activity of private enterprises in wartime is analyzed and criminal liability for damage to religious buildings or places of worship is considered. The legislation of Ukraine establishes a special regime for doing business during martial law, which includes simplifying registration procedures, providing tax benefits, state support for business entities, and restrictions in certain sectors of the economy. At the same time, military actions cause significant damage to the business environment, which forces businesses to adapt to new conditions, in particular by relocating, switching to military lines, or changing their activity profile. Special attention is paid to the analysis of criminal liability for the destruction or damage to religious buildings. According to the Criminal Code of Ukraine, the intentional destruction or damage to religious buildings is considered a crime against



cultural heritage and may be classified under various articles, including war crimes, if such actions are committed during an armed conflict. The article examines international experience in this area, in particular the practice of the International Criminal Court regarding war crimes directed against cultural and religious objects. The legal mechanisms for holding persons guilty of the destruction of religious buildings accountable and the possibility of compensating for the damage caused are also analyzed. The issue of compensation for damage at the expense of the aggressor state, international courts and special funds is highlighted. The legal mechanisms for protecting business and religious heritage in wartime have been further improved, criminal liability for the destruction of religious buildings has been strengthened, and international cooperation has been expanded to prevent similar crimes in the future.

Keywords: economic activity, military aggression, criminal liability, religious buildings, war crimes, international law, compensation for damages.

Постановка проблеми. Воєнна агресія проти України спричинила серйозні виклики у сфері правового регулювання господарської діяльності, збереження культурної та релігійної спадщини, а також забезпечення правопорядку в умовах збройного конфлікту. Руйнування інфраструктури, обмеження економічної активності та нестабільність правового середовища змушують державу адаптувати нормативно-правову базу для підтримки бізнесу та захисту майнових прав. Окремою проблемою є знищення чи пошкодження релігійних споруд і культових будівель, що має не лише матеріальні, а й глибокі морально-етичні та правові наслідки. Такі дії можуть кваліфікуватися як воєнні злочини, передбачені міжнародним правом, зокрема нормами Женевських конвенцій та Римського статуту Міжнародного кримінального суду. Проте ефективність притягнення винних до відповідальності та механізми відшкодування завданих збитків потребують додаткового законодавчого врегулювання. Актуальним є питання забезпечення правових умов для функціонування підприємств приватної форми власності, які постраждали від воєнних дій або змушені змінювати формат своєї діяльності. З одного боку, держава впроваджує певні механізми підтримки бізнесу, включаючи податкові пільги, спрощення адміністративних процедур та фінансову допомогу. З іншого боку, підприємці стикаються з проблемами правової невизначеності, зниженням платоспроможності населення та обмеженнями через воєнний стан.

Таким чином, постає потреба у комплексному дослідженні правових аспектів захисту релігійних об'єктів та регулювання господарської діяльності в умовах війни. Необхідно оцінити сучасний стан нормативного забезпечення цих процесів, визначити основні виклики та сформулювати пропозиції щодо вдосконалення законодавства України у відповідних сферах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання правового регулювання господарської діяльності в умовах воєнного стану, а також кримінальної

відповідальності за пошкодження релігійних споруд набувають особливої актуальності в контексті військової агресії проти України. Дослідження в цих сферах охоплюють як національне законодавство, так і міжнародно-правові аспекти захисту бізнесу, культурної спадщини та механізмів притягнення до відповідальності за воєнні злочини. Значний внесок у вивчення питань правового регулювання господарської діяльності зробили такі українські вчені, як О. Кібенко, В. Устименко, О. Меліхова, які аналізують трансформацію законодавчого регулювання бізнесу в кризових умовах, зокрема під час війни. У їхніх працях розглядається адаптація господарського законодавства, проблеми релокації підприємств, особливості функціонування ринку праці та податкової політики в умовах воєнного стану.

Щодо питання кримінальної відповідальності за знищення релігійних споруд, вагомими є дослідження Ю. Бауліна, М. Хавронюка, О. Панькова, які аналізують кваліфікацію таких злочинів за Кримінальним кодексом України та міжнародним кримінальним правом. Особливу увагу приділено нормам Римського статуту Міжнародного кримінального суду, який передбачає покарання за умисне руйнування культових споруд у контексті збройного конфлікту. На міжнародному рівні варто відзначити праці В. Дормана, Д. Коєна, Е. Гілберта, які досліджують прецеденти міжнародних судових інстанцій щодо притягнення до відповідальності за воєнні злочини, пов'язані з руйнуванням культурних та релігійних об'єктів.

Загалом, аналіз останніх досліджень свідчить про необхідність подальшої розробки національних і міжнародних правових механізмів для захисту господарської діяльності та релігійних об'єктів в умовах війни. Українське законодавство має адаптуватися до викликів сучасності, використовуючи світовий досвід і найкращі практики у сфері воєнної юстиції та економічної політики в кризових умовах.

Мета статті – є комплексний аналіз правового регулювання господарської діяльності підприємств приватної форми власності та кримінальної відповідальності за пошкодження релігійних споруд в умовах військової агресії, дослідження спрямоване на виявлення основних проблем у цих сферах, оцінку дієвості чинного законодавства України та міжнародно-правових норм, а також розробку пропозицій щодо їх удосконалення.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах військової агресії Україна стикається з численними викликами, пов'язаними із забезпеченням правопорядку, захистом майнових прав, збереженням культурної та релігійної спадщини, а також підтримкою економічної стабільності. Вторгнення держави-агресора призвело до масштабних руйнувань цивільної інфраструктури, зокрема підприємств, житлових будинків, об'єктів культурної спадщини та релігійних споруд. У цих умовах держава змушена оперативно адаптувати законодавство, щоб забезпечити ефективне функціонування економіки, захистити права громадян і притягнути до відповідальності винних у воєнних



злочинах. Один із ключових аспектів сучасної правової політики України – регулювання господарської діяльності в умовах воєнного стану. Війна суттєво обмежила можливості бізнесу, спричинивши руйнування підприємств, логістичних ланцюгів і втрату ринків збуту. У відповідь уряд впроваджує низку заходів для підтримки економічної активності, включаючи податкові пільги, спрощення адміністративних процедур, релокацію підприємств у більш безпечні регіони та державні програми фінансової допомоги. Однак, навіть за таких умов, бізнес стикається з проблемами правової невизначеності, скороченням інвестицій та нестачею кадрів, що ускладнює його відновлення та розвиток[1].

Паралельно з економічними викликами, особливого значення набуває питання відповідальності за пошкодження чи знищення релігійних споруд. Культові будівлі мають не лише історико-культурну, а й важливу духовну цінність для громади, тому їхнє навмисне руйнування є грубим порушенням міжнародного гуманітарного права. Відповідно до Кримінального кодексу України, такі дії кваліфікуються як воєнні злочини та передбачають суворе покарання. Окрім цього, міжнародні організації, зокрема ЮНЕСКО та Міжнародний кримінальний суд, визнають знищення культурних і релігійних об'єктів серйозним правопорушенням, за яке агресор має нести відповідальність.

У світовій практиці вже існують прецеденти притягнення до відповідальності за воєнні злочини проти культурної спадщини. Наприклад, у 2016 році Міжнародний кримінальний суд засудив ісламістського бойовика Ахмеда Аль-Факі Аль-Махді за знищення історичних мечетей у місті Тімбукту (Малі). Цей випадок демонструє, що міжнародна спільнота має механізми для покарання осіб, винних у подібних злочинах. Для України важливо документувати факти руйнування культових споруд, залучати міжнародних експертів і сприяти передачі таких справ до міжнародних судових інстанцій. У контексті військової агресії перед Україною стоять складні виклики, що вимагають ефективних правових механізмів регулювання господарської діяльності та захисту релігійних споруд. Держава повинна продовжувати вдосконалювати законодавство, сприяти відновленню бізнесу та активно працювати над притягненням агресора до відповідальності за завдані збитки. Водночас міжнародна підтримка та співпраця з правозахисними організаціями відіграють ключову роль у забезпеченні справедливості та відновленні України після війни. У сучасних умовах військової агресії правове регулювання господарської діяльності підприємств приватної форми власності зазнає суттєвих змін. Війна спричинила руйнування економічної інфраструктури, скорочення інвестицій, втрату трудових ресурсів та загальну невизначеність щодо ведення бізнесу. Відповідно, уряд України впроваджує заходи, спрямовані на підтримку підприємств, що включають спрощення податкових процедур, тимчасове скасування перевірок, можливість релокації виробництва до безпечніших регіонів та державне субсидування ключових галузей економіки[2].

Законодавчі зміни, ухвалені в умовах воєнного стану, мають на меті полегшення ведення господарської діяльності та створення умов для економічного відновлення країни. Зокрема, введено особливий податковий режим для малого та середнього бізнесу, що дозволяє сплачувати єдиний податок у розмірі 2% від обороту, а також передбачено можливість призупинення сплати деяких податків для підприємств, які перебувають у зоні бойових дій або на тимчасово окупованих територіях. Крім того, спрощено процедури реєстрації бізнесу та отримання ліцензій, що сприяє швидшій адаптації підприємств до нових економічних умов.

Водночас війна має катастрофічні наслідки не лише для економіки, а й для культурної та релігійної спадщини України. Значна кількість релігійних споруд зазнала пошкоджень або повного знищення внаслідок бойових дій, що викликає необхідність розгляду кримінальної відповідальності за такі дії. Відповідно до Кримінального кодексу України, умисне знищення або пошкодження культових будівель може кваліфікуватися за статтею 194 «Умисне знищення або пошкодження майна» або статтею 438 «Порушення законів та звичаїв війни», якщо такі дії вчиняються під час збройного конфлікту.

Знищення релігійних споруд під час війни є не лише внутрішнім кримінальним правопорушенням, а й порушенням міжнародного гуманітарного права. Зокрема, Женевські конвенції та Гаазька конвенція 1954 року про захист культурних цінностей під час збройного конфлікту визначають навмисне руйнування релігійних та культурних об'єктів як воєнний злочин.

Для України важливо розробити ефективні механізми документування воєнних злочинів проти релігійних споруд, залучати міжнародних експертів до розслідувань та використовувати існуючі правові інструменти для притягнення агресора до відповідальності. Окрім кримінальних переслідувань, має бути створено механізми відшкодування шкоди громадам, що втратили свої культові будівлі, та забезпечено юридичні підстави для стягнення компенсацій з держави-агресора. Таким чином, правове регулювання господарської діяльності підприємств приватної форми власності в умовах війни залишається важливим напрямом державної політики, оскільки від стабільності економіки залежить здатність країни ефективно протистояти агресії. Водночас кримінальна відповідальність за знищення релігійних споруд є невід'ємною частиною правосуддя воєнного часу, що має на меті відновлення справедливості та захист культурної спадщини. Україна повинна продовжувати вдосконалювати законодавство та співпрацювати з міжнародними організаціями, щоб гарантувати відповідальність винних та сприяти відновленню як економіки, так і духовної спадщини.

В умовах воєнного стану в Україні діє особливий режим ведення бізнесу, спрямований на збереження економічної стабільності, підтримку підприємництва та забезпечення працездатності ключових галузей[3]. Війна суттєво вплинула на діяльність підприємств, змусивши державу адаптувати законодавство для спрощення ведення бізнесу, стимулювання економічної активності та мінімізації негативних наслідків для підприємців.



Одним із ключових аспектів особливого режиму стало спрощення реєстраційних процедур. Відтепер підприємці можуть зареєструвати бізнес онлайн через Єдиний державний вебпортал електронних послуг «Дія», що значно скорочує час та бюрократичні складнощі. Крім того, скасовано окремі вимоги до ліцензування та сертифікації в галузях, які не мають критичного значення для безпеки та оборони. Це дозволяє швидше розпочати нові види діяльності та адаптувати підприємства до нових реалій. Податкові пільги та спрощення звітності також стали важливим елементом державної підтримки. Зокрема, для малого та середнього бізнесу запроваджено можливість сплачувати єдиний податок у розмірі 2% від обороту, а фізичні особи-підприємці першої та другої групи отримали тимчасове звільнення від сплати податків. Крім того, на час дії воєнного стану зменшено штрафи за несвоєчасну подачу податкової звітності, що дозволяє підприємцям уникнути зайвого фінансового навантаження в умовах кризи.

Окрему увагу держава приділила фінансовій підтримці суб'єктів господарювання. Уряд розширив програму доступного кредитування «5-7-9%», яка передбачає можливість отримання позик на пільгових умовах для бізнесу, що постраждав від війни або працює в критично важливих сферах, таких як виробництво продуктів харчування, будівництво, логістика та оборонна промисловість. Також створено спеціальні програми фінансової допомоги для підприємств, що змушені були релокувати виробництво з прифронтових регіонів до більш безпечних областей. Водночас воєнний стан передбачає обмеження у певних сферах економіки, зокрема у сфері зовнішньоекономічної діяльності, фінансових операцій та використання стратегічно важливих ресурсів. Наприклад, введено жорсткий контроль за валютними операціями, обмежено вивезення критично важливих товарів, таких як продовольство, паливо та медичне обладнання, а також посилено регулювання в галузях, що мають стратегічне значення для обороноздатності країни.

Особливий режим ведення бізнесу в період воєнного стану є важливим інструментом державної політики, що дозволяє підприємцям зберігати та розвивати свою діяльність навіть у складних умовах. Водночас уряду необхідно продовжувати вдосконалювати ці механізми, зокрема розширювати фінансову підтримку, спрощувати доступ до кредитних ресурсів та створювати умови для швидкої адаптації бізнесу до післявоєнного відновлення економіки. Міжнародний досвід у сфері притягнення до відповідальності за воєнні злочини, спрямовані проти культурних та релігійних об'єктів, є надзвичайно важливим для України, яка наразі стикається з масштабними руйнуваннями своєї культурної спадщини внаслідок військової агресії. Практика Міжнародного кримінального суду та інших міжнародних інституцій демонструє, що навмисне знищення культових споруд і пам'яток історії під час війни є серйозним злочином, який підпадає під юрисдикцію міжнародного права.

Міжнародне право чітко регулює відповідальність за руйнування культурних та релігійних об'єктів. Гаазька конвенція 1954 року про захист культурних цінностей у разі збройного конфлікту стала першим документом, який закріпив зобов'язання держав щодо збереження культурної спадщини під час війни. Подальші міжнародні угоди, такі як Другий протокол до цієї конвенції 1999 р., розширили правові механізми відповідальності, передбачаючи кримінальне переслідування осіб, причетних до навмисного знищення культурних об'єктів.

Досвід Міжнародного кримінального суду та інших міжнародних судових інстанцій є важливим для України, яка сьогодні документує численні випадки руйнування релігійних споруд держави-агресора. Систематичні обстріли церков, соборів, мечетей та інших культових будівель, що мають історичне значення, можуть кваліфікуватися як воєнні злочини та розглядатися в міжнародних судах. Для цього Україна активно співпрацює з міжнародними організаціями, зокрема ЮНЕСКО, ООН та Міжнародним кримінальним судом, з метою збору доказів і підготовки судових позовів проти винних у цих злочинах (табл. 1).

Міжнародна практика свідчить про те, що умисне знищення культурних і релігійних об'єктів у період війни не залишається безкарним. Використовуючи напрацьовані механізми міжнародного правосуддя, Україна має реальні можливості домогтися притягнення до відповідальності винних у руйнуванні своєї культурної спадщини та отримання компенсацій за завдані збитки.

Таблиця 1.

Правові механізми притягнення до відповідальності осіб, винних у знищенні релігійних споруд, та можливості компенсації завданих збитків

№	Правовий механізм	Опис	Приклад застосування
1	Національне кримінальне право	Відповідальність за знищення релігійних споруд передбачена ст. 194 «Умисне знищення або пошкодження майна» та ст. 438 КК України «Порушення законів та звичаїв війни».	Порушення кримінальних справ за фактами знищення культових споруд російськими військами в Україні.
2	Міжнародне кримінальне право	Міжнародний кримінальний суд розглядає справи про воєнні злочини, зокрема умисне знищення культурної спадщини (Римський статут, ст. 8).	Справа Ахмеда Аль-Махді (2016) щодо руйнування мечетей у Тімбукту, Малі.
3	Гаазька конвенція 1954 року	Передбачає захист культурних об'єктів у разі війни та встановлює відповідальність за їхнє знищення.	Використовується в міжнародних розслідуваннях щодо знищення релігійних пам'яток.



№	Правовий механізм	Опис	Приклад застосування
4	Європейський суд з прав людини (ЄСПЛ)	Розглядає справи щодо порушення прав на вільне віросповідання, якщо держава не змогла захистити релігійні об'єкти.	Позови України проти держави-агресора щодо знищення культових споруд.
5	Компенсація через міжнародні суди	Держава-агресор може бути зобов'язана відшкодувати збитки за руйнування культових споруд через рішення міжнародних судів.	Позов Хорватії проти Сербії щодо руйнування культурних пам'яток у 1990-х роках.
6	Фінансова допомога від міжнародних організацій	ЮНЕСКО, ООН та ЄС можуть виділяти кошти на відновлення зруйнованих об'єктів культури та релігії.	Програма ЮНЕСКО з відновлення пам'яток у Боснії після війни.
7	Відшкодування через конфіскацію активів агресора	Використання заморожених активів держави-агресора для виплат компенсацій постраждалим громадам.	Пропозиції ЄС щодо використання активів держави-агресора на відновлення України.

Джерело: побудовано авторами

Війна в Україні спричинила значні руйнування не лише житлової та критичної інфраструктури, а й підприємств, релігійних об'єктів та історичних пам'яток. У таких умовах виникає необхідність удосконалення правових механізмів захисту бізнесу та релігійної спадщини, посилення відповідальності за воєнні злочини, а також розширення міжнародної співпраці для запобігання подібним злочинам у майбутньому. Окремо слід наголосити на необхідності посилення кримінальної відповідальності за руйнування культових споруд. Відповідно до Кримінального кодексу України, знищення релігійних будівель під час війни може кваліфікуватися як порушення законів та звичаїв війни. Проте, у зв'язку з масовими випадками таких злочинів, потрібно підвищити санкції за ці правопорушення, а також забезпечити ефективні механізми їх розслідування. Зокрема, варто створити спеціальні слідчі підрозділи, які документуватимуть факти знищення культових об'єктів та співпрацюватимуть із міжнародними судовими інстанціями.

Комплексний підхід до захисту бізнесу та культурної спадщини під час війни передбачає три основні напрямки: вдосконалення правових механізмів підтримки підприємництва, посилення кримінальної відповідальності за знищення релігійних споруд та активізацію міжнародної співпраці. Реалізація цих заходів дозволить не лише ефективніше реагувати на виклики воєнного часу, але й забезпечить правову базу для післявоєнного відновлення країни.

Висновки. Правове регулювання господарської діяльності та відповідальність за пошкодження релігійних споруд в умовах військової агресії є важливими аспектами сучасного правового простору, що вимагають удосконалення механізмів захисту та притягнення винних осіб до відповідаль-

ності. У результаті дослідження було зроблено низку важливих висновків. По-перше, господарська діяльність в умовах війни зазнає значних трансформацій, що зумовлені зміною правових режимів, обмеженням доступу до ресурсів та необхідністю функціонування бізнесу в надзвичайних обставинах. Українське законодавство адаптується до реалій воєнного стану, що передбачає запровадження спрощених процедур реєстрації та ліцензування, зміни у податковій політиці, а також надання пільг для підприємств, що працюють в умовах бойових дій або переміщуються у безпечні регіони. По-друге, руйнування релігійних споруд є серйозним злочином, що порушує як національне законодавство, так і норми міжнародного права. В Україні цей аспект врегульований кримінальним законодавством, зокрема статтями 178 та 438 Кримінального кодексу України, що передбачають кримінальну відповідальність за пошкодження чи знищення релігійних пам'яток у контексті воєнних дій. По-третє, міжнародно-правові механізми відіграють важливу роль у притягненні винних осіб до відповідальності. Зокрема, Міжнародний кримінальний суд розглядає випадки навмисного знищення культурної спадщини як злочини проти людяності. По-четверте, важливим напрямом правового регулювання є запровадження механізмів відшкодування збитків, завданих релігійним громадам та іншим постраждалим суб'єктам. Наразі в Україні діють правові механізми компенсації втрат, однак їх реалізація потребує вдосконалення, зокрема через створення спеціальних фондів та міжнародної співпраці у питаннях реституції культурних цінностей.

Таким чином, питання захисту релігійних споруд у воєнний час є складним і багатовимірним, що вимагає як вдосконалення національного законодавства, так і активної співпраці з міжнародними організаціями. Удосконалення правових механізмів, забезпечення ефективного розслідування злочинів та запровадження справедливих механізмів компенсації сприятиме не лише збереженню релігійної та культурної спадщини, а й посиленню відповідальності за її знищення.

Література:

1. Білий В.І., Михальчук В.М. Основні напрями забезпечення національної безпеки держави. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 17. С. 92–98.
2. Маркович Х.М. Національна безпека України: понятійно-категоріальне осмислення. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. 2023, Вип. 38. С. 10–15.
3. Коломієць О. В. Особливості системи міжнародної безпеки в умовах глобалізації: Автореф. дис. д. політ. наук: 23.00.04. Одеса, Нац. ун-т «Одеська юридична академія». Одеса, 2015. 38 с.
4. Літвін Л. А. Моделі національної безпеки: досвід для України. Політичні проблеми міжнародних систем та глобального розвитку, 2017. Вип. 1-2. С.107-110. URL: <https://jpl.donnu.edu.ua/article/view/4014/4046>
5. Соколов В.А. Інституалізація аналітичної діяльності в системі забезпечення національної безпеки на основі зарубіжного і вітчизняного досвіду. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. д. держ.упр. Харків 2020. 375 с.

**References:**

1. Bilyi, V.I. & Mykhalchuk, V.M. (2021). Osnovni napriamy zabezpechennia natsionalnoi bezpeky derzhavy. [The main directions of ensuring the national security of the state] *Investytsii: praktyka ta dosvid- Investments: practice and experience*. No 17. pp. 92–98. [in Ukrainian].
2. Markovych, Kh. M. (2023). Natsionalna bezpeka Ukrainy: poniatiino-katehorialne osmyslennia.[National Security of Ukraine: Conceptual and Categorical Understanding] *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Serii ekonomichna. Ser yurydychna-Scientific notes of the Lviv University of Business and Law. Vyp. 38. pp. 10–15. [in Ukrainian].*
3. Kolomiets, O. V. (2015). Osoblyvosti systemy mizhnarodnoi bezpeky v umovakh hlobalizatsii [Features of the international security system in the context of globalization]. Avtoref. dys. d. polit. nauk: 23.00.04. Odesa, Nats. un-t «Odeska yurydychna akademiia». Odesa. 38 p. [in Ukrainian].
4. Litvin, L. A. (2017). Modeli natsionalnoi bezpeky: dosvid dlia Ukrainy [National Security Models: Experience for Ukraine] *Politychni problemy mizhnarodnykh system ta hlobalnoho rozvytku - Political problems of international systems and global development*. Vol. 1-2. pp.107-110. URL: <https://jpl.donnu.edu.ua/article/view/4014/4046> [in Ukrainian]
5. Sokolov, V.A. (2020). Instytutalizatsiia analitychnoi diialnosti v systemi zabezpechennia natsionalnoi bezpeky na osnovi zarubizhnoho i vitchyznianoho dosvidu. [Institutionalization of analytical activities in the national security system based on foreign and domestic experience] *Kvalifikatsiina naukova pratsia na pravakh rukopysu. d.derzh.upr. Qualification scientific work in the form of a manuscript*, Kharkiv. 375 p. [in Ukrainian]

УДК 344.

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-430-437](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-430-437)

Пташник Микола Васильович підполковник, начальник секції персоналу, військової частини 2260 Національної гвардії України, м. Київ, тел.: (093) 645-37-55, <https://orcid.org/0009-0006-5068-027X>

РЕФОРМИ СИСТЕМИ ЮСТИЦІЇ В УКРАЇНІ. ВІЙСЬКОВА ПОЛІЦІЯ, ВІЙСЬКОВІ ПРОКУРАТУРА ТА АДВОКАТУРА, ТРИБУНАЛИ

Анотація. Стаття присвячена аналізу проблеми створення системи «Військової юстиції» в Україні, як незалежної гілки ювенальної системи зі спеціалізацією на військових питаннях. Розглядаються актуальні питання реформування системи юстиції в Україні в умовах збройної агресії та воєнного стану. Зокрема, проаналізовано напрями трансформації військової поліції, військової прокуратури, адвокатури та перспективи створення військових трибуналів. Автори досліджують чинне законодавство, підзаконні нормативно-правові акти, а також урядові ініціативи щодо посилення інституційного потенціалу органів, відповідальних за підтримання правопорядку у Збройних Силах України та інших військових формуваннях. Особливу увагу приділено реформуванню військової прокуратури як ключового органу, що здійснює процесуальний нагляд у справах військовослужбовців, а також створенню ефективної системи військової поліції, яка б забезпечувала дотримання військової дисципліни та прав людини.

Також у статті аналізується стан адвокатури в контексті надання правової допомоги військовослужбовцям, зокрема питання незалежності адвокатів, їх доступу до клієнтів у зонах бойових дій та взаємодії з військовими слідчими органами. Окремим блоком розглянуто можливість запровадження військових трибуналів відповідно до міжнародних стандартів та досвіду країн НАТО, що може стати важливим елементом у забезпеченні справедливого судочинства під час війни.

У підсумку, зроблено висновки щодо необхідності комплексної модернізації військової юстиції в Україні, з урахуванням принципів верховенства права, забезпечення прав і свобод військовослужбовців та ефективної взаємодії між державними інституціями. Надано пропозиції щодо удосконалення законодавчої бази та інституційної спроможності органів військової юстиції у післявоєнний період.

До складу цієї системи пропонується включити такі її складові як: військова поліція (слідство), військова прокуратура й адвокатура, та військові трибунали.



Ключові слова: військова поліція, військова прокуратура, військова адвокатура, трибунал.

Ptashnyk Mykola Vasylovych Lieutenant Colonel, Head of the Personnel Section, Military Unit 2260 of the National Guard of Ukraine, Kyiv, tel.: (093) 645-37-55, <https://orcid.org/0009-0006-5068-027X>

REFORMS OF THE JUSTICE SYSTEM IN UKRAINE: MILITARY POLICE, MILITARY PROSECUTION AND ADVOCACY, TRIBUNALS

Abstract. The article is dedicated to analyzing the issue of establishing a "Military Justice" system in Ukraine as an independent branch of the juvenile system specializing in military affairs. Examines the current issues of reforming the justice system in Ukraine in the context of armed aggression and martial law. In particular, the directions of transformation of the military police, military prosecutor's office, bar, and the prospects for the creation of military tribunals are analyzed. The authors examine the current legislation, subordinate regulations, and government initiatives to strengthen the institutional capacity of bodies responsible for maintaining law and order in the Armed Forces of Ukraine and other military formations. Particular attention is paid to the reform of the military prosecutor's office as a key body that exercises procedural supervision over the affairs of servicemen, as well as the creation of an effective military police system that would ensure compliance with military discipline and human rights.

The article also analyzes the state of the legal profession in the context of providing legal assistance to military personnel, in particular the issue of the independence of lawyers, their access to clients in combat zones and interaction with military investigative bodies. A separate block considers the possibility of introducing military tribunals in accordance with international standards and the experience of NATO countries, which can become an important element in ensuring fair trial during war.

As a result, conclusions are drawn regarding the need for comprehensive modernization of military justice in Ukraine, taking into account the principles of the rule of law, ensuring the rights and freedoms of military personnel and effective interaction between state institutions. Proposals are made to improve the legislative framework and institutional capacity of military justice bodies in the post-war period.

Keywords: military police, military prosecution, military advocacy, tribunal.

Постановка проблеми. На сьогоднішній день ми маємо початок четвертого року повномасштабної війни росії проти України. Це примусило нас багато в чому передивитись наше ставлення до сусідів й братів, як в

середині суспільства, так і ззовні. Розчарування від раптового нападу змінилося люттю на віроломність і нелюдську жорстокість з якою це творилося, а відсутність живого інтересу до широкого кола питань що підіймаються в «західних суспільствах» – появою такого інтересу та тенденцією до його зростання. Навіть найбільшим оптимістам стає зрозуміло що «завтра» війна не закінчиться і від росії ми нікуди не відірвемось, а отже залишається воювати і розбудовувати країну так, щоб в майбутньому не виникало бажання на неї нападати. І перше, що вимагає реформ, це впорядкування системи юстиції в залежності від вимог сьогодення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Україна *de facto* знаходиться у стані війни, а отже більшість громадян до війни має пряме, або опосередковане відношення, але на сьогодні питання пов'язані із військовою юстицією і її правовим статусом в Україні до цього часу не врегульовано. Питання «військової поліції» та «військових судів» підіймалися на законодавчому рівні неодноразово. Як зазначає С. Оверчук у статті 2015 року: «У Верховній Раді України вже зареєстровані проекти Законів України «Про військову поліцію»» [1], але й по сьогодні ми маємо «Військову службу правопорядку» з якої військова поліція мала б бути сформована.

Військові прокуратури було ліквідовано законопроектом №1032 від 19.09.2019 «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо першочергових заходів із реформи органів прокуратури». Інституту військової адвокатури в історії української юриспруденції ніколи не існувало. А от військове судочинство було відоме українцям з давніх часів. Як зазначає дослідник цього питання І. Слюсар: «Початковий етап формування вітчизняної судової системи закладений радянською владою. З'їзд українських юристів, який відбувся 13–14 червня 1917 року, визнав, що судову систему України повинен очолювати Вищий крайовий суд...» [2]. Інший відомий науковець Ю. Бобров зазначає, що військові суди було ліквідовано у вересні 2010 року внаслідок певних суб'єктивних та об'єктивних чинників [3, 4]. Отже комплексна проблема реформи існуючої системи юстиції в Україні на сьогодні є не просто гострою, вона є однією з ключових у питанні подальшого існування української державності, а отже вимагає якомога швидшого і вірного її вирішення.

Метою статті є обґрунтування необхідності створення нової гілки в системі юстиції України – «Військової юстиції».

Виклад основного матеріалу. В Конституції України, як у основному законі, закріплені права і обов'язки як громадян по відношенню до держави, так і державних органів по відношенню до власних громадян. Ст. 55 Конституції України говорить про те, що «Права і свободи людини і громадянина захищаються судом» [5], а ст. 64 Конституції України – про те, що не можуть бути обмежені права і свободи, передбачені статтею 55 ні в умовах воєнного ні в умовах надзвичайного стану [6]. Відповідно, чинний



правовий режим в Україні має забезпечувати ефективну реалізацію права кожного на судовий захист. Ст. 26 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» [7] визначає, що судочинство на території, де діє воєнний стан, здійснюється виключно судами, створеними відповідно до Конституції України, без обмежень чи скорочень процесуальних форм, а також забороняє утворення спеціальних або надзвичайних судів. У зв'язку з нагальною необхідністю вирішення цієї проблеми і урахуванням зазначених вище обмежень, створення всієї військової гілки юстиції і включення її до ювенальної системи України буде, на наш погляд, правильним рішенням.

Хотілося б відзначити кілька важливих аспектів цієї проблеми. Військова юстиція в Україні вже має певну структуру, але з огляду на зростання складності і масштабності військових конфліктів, її ефективність і адаптація до нових реалій дійсно потребують змін.

Створення військової поліції може допомогти в забезпеченні дисципліни серед військовослужбовців, а також у боротьбі з правопорушеннями, які безпосередньо пов'язані з військовими діями. Військова поліція могла б мати чітко визначені повноваження для розслідування правопорушень, таких як дезертирство, насильство, порушення військової дисципліни, а також зловживання під час виконання службових обов'язків.

Питання повноважень військової поліції у розслідування, таких правопорушень як дезертирство чи насильство на наш погляд є очевидним і не вимагає обґрунтувань. А от питання повноважень військової поліції при порушенні військової дисципліни є доволі неоднозначним і вимагає додаткових наукових розвідок. Насамперед це стосується співвідношення між військовою дисципліною, правопорядком і ефективністю командної структури. Військова поліція, як правило, виконує функцію забезпечення правопорядку та дотримання військових статутів, включаючи заходи щодо порушників дисципліни. Можливі аргументи «за» передачу таких функцій військовій поліції:

Командири можуть бути упередженими або перебувати у конфлікті інтересів, тоді як військова поліція діє відповідно до встановлених процедур, а отже актуалізується аргумент об'єктивності.

Спеціалізований орган має більше ресурсів і підготовки для розслідування порушень – аргумент ефективності.

Наявність незалежного органу контролю унеможливило б безкарне свавілля командування, а отже призводить до зменшення корупції та зловживань. Можливі аргументи «проти»:

Якщо військовослужбовці більше бояться поліції, ніж командира, це може підірвати його авторитет, а отже призведе до ослаблення командної вертикалі

Існує ймовірність замість виховної роботи отримати репресивну систему, яка спричинить деморалізацію особового складу.

Командири вже мають дисциплінарні повноваження, і введення ще одного органу може ускладнити систему, тобто існує ризик дублювання функцій. Тут важливо знайти баланс між дотриманням дисципліни, ефективністю управління та правами військовослужбовців.

Питання виконання функцій запобігання і реагування на зловживання владою під час виконання службових обов'язків ми пропонуємо віддати поліції з таких причин, а саме:

- функція правопорядку: поліція створена для того, щоб розслідувати правопорушення, незалежно від того, хто їх скоїв – цивільні чи службові особи. Якщо службовець порушує закон (наприклад, зловживає владою, застосовує насильство чи займається корупцією), це все одно кримінальне або адміністративне правопорушення;

- захист інституційної чистоти: якщо зловживання залишати безкарними, це підриває довіру до самої структури – будь то армія, поліція чи інша державна служба;

- неупередженість: внутрішні органи можуть бути зацікавлені у приховуванні порушень (наприклад, командири у війську можуть "прикривати" підлеглих), тоді як незалежна поліція або військова поліція діє більш об'єктивно;

- запобігання системним проблемам: якщо немає зовнішнього контролю, система може деградувати до стану, коли зловживання стають нормою, а не винятком.

Альтернативою можуть бути внутрішні інспекції – коли зловживання розслідують спеціально створені органи всередині відомства, незалежні структури на кшталт омбудсменів чи цивільних наглядових рад які б перевіряли законність дій державних службовців; або ж судові трибунали – де порушення можуть розглядатися військовими судами.

Військова прокуратура в умовах війни повинна мати спеціалізовані механізми для реагування на злочини, вчинені під час бойових дій, а також для захисту прав цивільних осіб, які можуть постраждати від військових дій. Це включає в себе перевірку законності використання сили, розслідування військових злочинів, а також забезпечення законності в зонах конфлікту.

З функцією перевірки законності використання сили також не все однозначно. Існують певні ризики у створенні військовими прокурорами штучних перепон при виконанні військовослужбовцями своїх повноважень. Ось перелік найочевидніших проблем на які слід зважати: якщо військовослужбовець боїтиметься кримінальної відповідальності за кожне застосування сили, він може діяти повільніше або ухилятися від рішучих дій. Інша проблема – можливе зловживання правом перевірки, коли військова прокуратура, якщо матиме надмірні повноваження, може використовувати їх для тиску на командування чи окремих військових. Ризик політизації. Коли військова прокуратура може стати інструментом політичного впливу, а



розслідування можуть вестися не для забезпечення справедливості, а для тиску на певні військові підрозділи чи офіцерів. Розмиття відповідальності. Якщо військовослужбовці знають, що будь-яке застосування сили може обернутися для них прокурорською перевіркою, вони можуть перекладати рішення на командирів, що зменшить оперативність дій у критичних ситуаціях.

Задля уникнення цього ми пропонуємо наступне:

- чітке законодавче визначення меж відповідальності: Наприклад, якщо військовослужбовець діяв відповідно до наказу або статуту, він не несе відповідальності (якщо це не був явний воєнний злочин);
- спрощена процедура перевірки для бойових умов: прокуратура може проводити експрес-розслідування без зайвих бюрократичних процедур;
- трибунал а не прокуратура в якості кінцевого арбітру: прокуратура лише збирає докази, але не має безмежної влади щодо військових рішень;
- спеціальні навчання для прокурорів щодо особливостей військових операцій, щоб вони оцінювали ситуації з урахуванням реалій бойових дій, а не крізь суто «цивільну» призму.

Отже, важливо знайти баланс: контроль за законністю дій військових потрібен, щоб запобігати зловживанням і воєнним злочинам, але він не повинен паралізувати бойову ефективність.

Військова адвокатура стала б важливою складовою цієї системи для забезпечення прав військових у судових процесах. Вона могла б бути необхідною як для захисту військових від необґрунтованих обвинувачень, так і для забезпечення прав потерпілих від дій військових.

Що стосується питання необхідності створення військових трибуналів то воно також не є однозначним. Вже багато наукових статей написано з даного приводу в яких аналізуються як позитивні, так і негативні аспекти зазначеної проблеми. Так у статті Ю. Боброва «Актуальність створення військових судів в Україні: огляд результатів дослідження» [3] доводиться, , необхідність створення військових трибуналів і посиляючись на соціологічні дослідження прогнозується позитивність у вирішенні цього питання. На противагу вченому інший дослідник І. Слюсар описує наступні проблемні місця існуючої в Україні судової системи. «Судова система України характеризується наступними проблемами судочинства: незавершеністю реформи судової системи; кадровим голодом суддівського корпусу та низьким рівнем кваліфікованих співробітників апарату; недостатнім рівнем матеріального забезпечення; перевантаженістю судів справами та недостатньою прозорістю їх діяльності; відсутністю незалежності суддів; оптимізації принципу побудови системи судів України з метою зменшення адміністративного тиску на суддів; відсутністю матеріальної бази для здійснення судового процесу у режимі відеоконференції не тільки з приміщень суду та пенітенціарних органів, а й органів самоврядування; відсутність доступ до Єдиних та Державних реєстрів інформації; реорганізація та ліквідація судів; доцільності

існування господарських судів; доступність до правосуддя, тобто запуск та налагодження роботи електронного суду та електронного документообігу; забезпечення роботи антикорупційного суду України та військових трибуналів чи судів; забезпечення діяльності суду присяжних; демократизація кримінального та цивільного законодавства; тощо» [2].

Проводячи певні дефініції із успішним запуском в Україні першої в світі платформи «Цифрової держави Дія» яка вже зараз надає більшість державних послуг он-лайн, ми вважаємо що ідея «Електронного суду» могла б стати наступним етапом у розвитку цього проекту. Разом з цим хотілося б застерегти від небезпеки передачі права вирішувати долі людей штучному інтелекту. Задля уникнення ризиків «багів» системи, ми пропонуємо створити двох етапну систему військового суду де на першому етапі справи розглядатиме електронний суд, а на другому – військовий трибунал (який складатиметься з суддів військової спеціалізації). Подібна система дозволить значно пришвидшити розгляд справ, зменшити кількість задіяних фахівців-юристів, перевести документообіг до електронного формату, автоматично вирішується питання матеріальної бази для здійснення судового процесу, а головне – де актуалізується питання корупції. Створивши і запустивши пілотний проект військового електронного суду, в разі позитивної його роботи отримується робоча модель для впровадження ідеї електронного судочинства і в інших галузях судової практики. Схожі думки наводить Н. Ясельська в статті «Access to Justice During Martial Law» [8], де за базу пропонуються на вибір системи Processo Civile Telematico в Італії, або електронна судова система e KIS в Естонії. Дослідниця наводить цілу серію аргументів для впровадження системи саме у військовому судочинстві.

Висновки. Отже, питання створення окремої гілки військової юстиції має як свої позитивні так і негативні аспекти. Можливим варіантом вирішення можливих проблем постала б ідея не створення цілої гілки окремої військової юстиції, а створення військових палат чи спеціалізованих суддівських колегій у звичайних судах, але з чітким контролем. На базах ДБР і ВСП створити військове слідство та відновити військове прокуратуру.

Це дозволило б ефективніше розглядати військові справи, але без ризиків, пов'язаних із закритістю та залежністю судової системи.

Література:

1. Оверчук С. Військові суди – необхідна складова військової юстиції в Україні. \\\ Часопис Національного університету «Острозька академія». Серія «Право». – 2015. – No 1(11). URL: <https://resonance.ua/viyskovi-sudi-%E2%88%92-neobkhdna-skladova-v/?form=MG0AV3> (дата звернення: 04.03.2025р.)
2. Слюсар І. В. Історія виникнення та перспективи розвитку судової влади України. \\\ Центральноукраїнський державний педагогічний університет імені Володимира Винниченка. «Наукові записки. Серія: Право». URL: https://cusu.edu.ua/images/nauk_zapiski/pravo/7_2019/123-127.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 06.03.2025р.)



3. Бобров Ю. О. Актуальність створення військових судів в Україні: огляд результатів дослідження. \ \ Науково-практичний юридичний журнал "Публічне право". URL: https://www.publichne-pravo.com.ua/index.php?Itemid=483&catid=91&id=120%3App-2019-35-12&lang=uk&option=com_content&view=article&utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 05.03.2025р.)
4. Бобров Ю. О. Військовий суд: сучасна українська парадигма. \ \ Науково-практичний юридичний журнал "Публічне право". URL: https://www.publichne-pravo.com.ua/index.php?Itemid=483&catid=92&id=154%3App-2019-36-14&lang=uk&option=com_content&view=article&utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 05.03.2025р.)
5. Стаття 65. Конституція України. URL: <https://constitution.in.ua/articles/65/> (дата звернення: 05.03.2025р.)
6. Стаття 64. Конституція України. URL: <https://constitution.in.ua/articles/64/> (дата звернення: 05.03.2025р.)
7. Закону України «Про правовий режим воєнного стану» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення: 06.03.2025р.)

References:

1. Overchuk, S. (2015). *Viiskovi sudy – neobkhidna skladova viiskovoi yustytzii v Ukraini* [Military courts – a necessary component of military justice in Ukraine]. Journal of the National University "Ostroh Academy". Series: Law, (1)11. Retrieved March 4, 2025, from <https://resonance.ua/viiskovi-sudi-%E2%88%92-neobkhidna-skladova-v/> [in Ukrainian].
2. Sliushar, I. V. (2019). *Istoriia vynyknennia ta perspektyvy rozvytku sudovoi vlady Ukrainy* [History and prospects of the development of the judiciary in Ukraine]. Central Ukrainian State Pedagogical University named after Volodymyr Vynnychenko. *Scientific Notes. Series: Law*, (7). Retrieved March 6, 2025, from https://cusu.edu.ua/images/nauk_zapiski/pravo/7_2019/123-127.pdf [in Ukrainian].
3. Bobrov, Yu. O. (2019). *Aktualnist stvorennia viiskovykh sudiv v Ukraini: ohliad rezultativ doslidzhennia* [Relevance of establishing military courts in Ukraine: A review of research results]. *Public Law*, (35). Retrieved March 5, 2025, from https://www.publichne-pravo.com.ua/index.php?Itemid=483&catid=91&id=120%3App-2019-35-12&lang=uk&option=com_content&view=article [in Ukrainian].
4. Bobrov, Yu. O. (2019). *Viiskovyi sud: suchasna ukrainska paradyhma* [Military court: The modern Ukrainian paradigm]. *Public Law*, (36). Retrieved March 5, 2025, from https://www.publichne-pravo.com.ua/index.php?Itemid=483&catid=92&id=154%3App-2019-36-14&lang=uk&option=com_content&view=article [in Ukrainian].
5. Konstytutsiia Ukrainy. Statia 65. Pro obov'iazok zakhystu Vitchyzny, nezalezhnosti ta terytorialnoi tsilisnosti Ukrainy [Constitution of Ukraine. Article 65. On the duty to defend the Homeland, independence and territorial integrity of Ukraine] Retrieved March 5, 2025, from <https://constitution.in.ua/articles/65/> [in Ukrainian].
6. Konstytutsiia Ukrainy. Statia 64. Pro prava i svobody liudyny i hromadianyna za umov voiennoho ta nadzvychainoho stanu [Constitution of Ukraine. Article 64. On human and citizen rights and freedoms under martial and emergency law] Retrieved March 5, 2025, <https://constitution.in.ua/articles/64/> [in Ukrainian].
7. Zakon Ukrainy "Pro pravovyi rezhym voiennoho stanu" [Law of Ukraine "On the Legal Regime of Martial Law"] Retrieved March 6, 2025, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> [in Ukrainian].

УДК 342.9

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-438-449](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-438-449)

Серета Руслана Миколаївна аспірант відділу докторантури і аспірантури Науково-дослідного інституту публічного права, <https://orcid.org/0009-0006-4818-4111>

ДЕРЖАВНА СЛУЖБА ГЕОЛОГІЇ ТА НАДР УКРАЇНИ ЯК СУБ'ЄКТ РЕГУЛЮВАННЯ ГЕОЛОГІЧНОГО ВИВЧЕННЯ ТА РАЦІОНАЛЬНОГО ВИКОРИСТАННЯ НАДР

Анотація. В даній статті комплексно досліджено адміністративно-правовий статус Державної служби геології та надр України (Держгеонадра, Служба) як ключового суб'єкта регулювання геологічного вивчення та раціонального використання надр.

Розглянуто нормативно-правову базу, що визначає статус, повноваження та функції Держгеонадра та деякі аспекти діяльності щодо реалізації нею державної політики у сфері геологічного вивчення та раціонального використання надр.

Проаналізовано організаційну структуру Держгеонадра в контексті державного управління надрокористуванням. Також проаналізовано ключові напрямки її діяльності, які включають в себе: ліцензування, контроль за дотриманням законодавства, ведення державного кадастру родовищ і проявів корисних копалин, водного кадастру, державного обліку родовищ, запасів і проявів корисних копалин, державного балансу запасів корисних копалин, державного обліку підземних вод тощо.

Досліджено заходи забезпечення раціонального використання надр, а саме: впровадження та контроль за дотриманням науково обґрунтованих норм і стандартів у сфері геологічного вивчення та видобування корисних копалин; здійснення державного геологічного контролю та нагляду за діяльністю суб'єктів надрокористування щодо дотримання вимог законодавства, умов спеціальних дозволів та проєктної документації; ведення державного кадастру родовищ і проявів корисних копалин; проведення державної експертизи проєктів геологічного вивчення та розробки родовищ з метою оцінки їх економічної доцільності, екологічної безпеки та повноти вилучення корисних копалин; стимулювання впровадження ресурсозберігаючих технологій та комплексного використання мінеральної сировини; забезпечення прозорості та відкритості інформації про надрові ресурси та умови їх використання; здійснення моніторингу стану геологічного середовища та підземних вод у районах видобування корисних копалин; застосування економічних механізмів регулювання, таких як плата за користування надрами, що стимулює їх ефективне використання.



Досліджено існуючі проблеми в організації та здійсненні регуляторної діяльності, а також запропоновано шляхи їх вирішення з метою оптимізації управління надрами.

Визначено, що Держгеонадра залишається ключовим організаційним інструментом у сфері геологічного вивчення та раціонального використання надр в Україні.

Ключові слова: Державна служба геології та надр, геологічне вивчення та раціональне використання надр, регуляторна політика.

Sereda Ruslana is a graduate student of the Department of Doctoral Studies and Postgraduate Studies, Research Institute of Public Law, <https://orcid.org/0009-0006-4818-4111>

UKRAINIAN GEOLOGICAL SURVEY AS A SUBJECT OF REGULATION OF GEOLOGICAL STUDY AND RATIONAL USE OF SUBSOIL

Abstract. This article comprehensively studies the administrative and legal status of the State Service of Geology and Subsoil of Ukraine (also known as Derzhgeonadra, Ukrainian geological survey) as a key subject of regulation of geological study and rational use of subsoil.

The regulatory and legal framework that determines the status, powers and functions of the State Service of Geology and Subsoil of Ukraine and some aspects of its activities regarding the implementation of state policy in the field of geological study and rational use of subsoil is considered.

The organizational structure of the State Service of Geology and Subsoil of Ukraine is analyzed in the context of state management of subsoil use. The key areas of its activity were also analyzed, which include: licensing, monitoring compliance with legislation, maintaining a state cadastre of mineral deposits and manifestations, water cadastre, state accounting of deposits, reserves and manifestations of minerals, state balance of mineral reserves, state accounting of groundwater, etc. Measures to ensure the rational use of subsoil were studied, namely: implementation and monitoring of compliance with scientifically sound norms and standards in the field of geological study and extraction of minerals; implementation of state geological control and supervision over the activities of subsoil use entities regarding compliance with legislative requirements, conditions of special permits and project documentation; maintaining a state cadastre of mineral deposits and manifestations; conducting a state examination of projects for geological study and development of deposits in order to assess their economic feasibility, environmental safety and completeness of mineral extraction; stimulating the implementation of resource-saving technologies and the integrated use of mineral raw materials; ensuring transparency and openness of information on subsoil resources and the conditions of

their use; monitoring the state of the geological environment and groundwater in areas of mineral extraction; applying economic regulatory mechanisms, such as fees for the use of subsoil, which stimulate their effective use.

Existing problems in the organization and implementation of regulatory activities are investigated, and ways to solve them are proposed in order to optimize subsoil management.

It is determined that the State Service of Geology and Subsoil remains a key organizational tool in the field of geological study and rational use of subsoil in Ukraine.

Keywords: State Service of Geology and Subsoil, Ukrainian Geological Survey, geological study and rational use of subsoil, regulatory policy.

Постановка проблеми. Ефективне регулювання геологічного вивчення та раціонального використання надр є запорукою сталого розвитку мінерально-сировинної бази України. Обов'язки Державної служби геології та надр України в частині регулювання наукового вивчення та раціонального використання надр мають велике значення, саме ці функції покладені в першу чергу. Проте, постійні зміни в економіці, технологіях та екологічних вимогах зумовлюють постійне переосмислення та вдосконалення організаційно-правових засад діяльності Держгеонадр. Існуючі підходи до регулювання можуть бути недостатніми та повною мірою не відповідати сучасним потребам, що зумовлюють необхідність проведення наукових досліджень для розробки обґрунтованих та ефективних рекомендацій щодо їх оптимізації. Виявлення та аналіз наявних теоретичних прогалин та практичних проблем у діяльності Держгеонадр сприятиме розробці науково обґрунтованих підходів до підвищення ефективності державного регулювання у цій стратегічно важливій галузі.

Метою статті є розкриття теоретичних та практичних аспектів функціонування Державної служби геології та надр України в контексті реалізації державної політики у сфері геологічного вивчення та раціонального використання надр.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Окремі питання даної проблематики були предметом наукових досліджень дослідників адміністративного права та процесу, зокрема: В.Б. Авер'янова, О.Ф. Андрійко, О.М. Бандурки, Д.М. Бахраха, Ю.П. Битяка, В.М. Гаращука, І.П. Голосніченка, Є.В. Додіна, Р.А. Калюжного, В.К. Колпакова, Т.О. Коломосьць, О.В. Кузьменко, І.Д. Пастуха, Ю.А. Тихомирова, Ю.О. Лушпієнко, А.В. Пашун. Також зробили внесок у дослідження цієї теми: І.О. Пономаренко, В.І. Ковальчук, В.І. Андрійцева, Р.А. Мальчик, Я.В. Гончарук, Н.В. Барабаш, О.А. Грицан, Р.С. Кіріна, О.М. Олійник, Я.С. Рябченко, О.О. Сурілова, В.К. Філатова, І.В. Хохлова, О.П. Шем'якова та інші.



Виклад основного матеріалу. Законодавство України закріплює повноваження та завдання Держгеонадр щодо забезпечення реалізації державної політики у сфері геологічного вивчення та раціонального використання надр. Так, пункт перший Положення про Державну службу геології та надр України, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 30 грудня 2015 року №1174, визначає основні завдання та повноваження цього органу. Згідно з цим пунктом, Держгеонадра є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через Міністра захисту довкілля та природних ресурсів і який реалізує державну політику у сфері геологічного вивчення та раціонального використання надр, є уповноваженим органом з питань реалізації угод про розподіл продукції [1].

Основні завдання Держгеонадр зафіксовані у цьому положенні та включають в себе:

- реалізацію державної політики у сфері геологічного вивчення та раціонального використання надр;
- здійснення державного контролю за геологічним вивченням і використанням надр, а також іншими функціями, визначеними законодавством.

То що ж таке «надра»? Багато вчених дійшли до висновку, що надра - це частина природного середовища під ґрунтовим покривом, включаючи підземні води та родовища корисних копалин, які виходять на поверхню землі в межах держави. Недоліком цього наукового визначення є те, що воно не повною мірою відображає сучасні тенденції розвитку мінерально-сировинної бази (далі- МСБ) в різних країнах. Відповідно до статті першої Кодексу України «Про надра» (далі- Кодекс), надра - це частина земної кори, яка залягає нижче рівня поверхні ґрунтового покриву, а якщо її немає, то нижче рівня поверхні та дна водойм і водотоків [2].

Частина перша статті 4 вище вказаного Кодексу визначає, що надра є виключною власністю Українського народу і надаються тільки у користування. Угоди або дії, які в прямій або прихованій формі порушують право власності Українського народу на надра, є недійсними. Український народ здійснює право власності на надра через Верховну Раду України, Верховну Раду Автономної Республіки Крим і місцеві ради.

Статтею 14 Кодексу передбачено, що надра надаються у користування для:

- геологічного вивчення, у тому числі дослідно-промислової розробки, корисних копалин з подальшим видобуванням корисних копалин (промисловою розробкою родовищ);
- видобування корисних копалин;
- будівництва та експлуатації підземних споруд, не пов'язаних з видобуванням корисних копалин, у тому числі споруд для підземного зберігання нафти, газу та інших речовин і матеріалів, перелік яких встановлюється

Кабінетом Міністрів України, захоронення шкідливих речовин і відходів виробництва, скидання стічних вод, отримання геотермальної енергії (теплової енергії надр), експлуатації підземних споруд, пов'язаної із запобіганням підтопленню навколишнього природного середовища внаслідок закриття шахт;

- створення геологічних територій та об'єктів, що мають важливе наукове, культурне, санітарно-оздоровче значення (наукові полігони, геологічні заповідники, заказники, пам'ятки природи, лікувальні, оздоровчі заклади) (крім нафтогазоносних надр);

- виконання робіт (провадження діяльності), передбачених угодою про розподіл продукції.

Більше детальніше розглянемо аспекти геологічного вивчення надр. Як зазначає Філатова В.К., геологічне вивчення надр серед усіх видів надрокористування у статті 14 Кодексу назване першим, тобто має певний пріоритет. Така позиція законодавця цілком зрозуміла адже перед початком видобутку, наприклад, щодо розробки родовищ корисних копалин чи здійснення іншого виду надрокористування, необхідно належним чином вивчити ділянку надр та отримати необхідну інформацію щодо наявності в її межах корисних копалин та можливість розробки надр для їх промислового видобутку [3, с. 23].

Так, в абзаці другому пункту 2 Правил нормативного забезпечення геологічного вивчення надр (нині - скасований) було вказано, що геологічне вивчення надр (проведення геологічних досліджень, пошуку, розвідки та оцінки запасів і ресурсів корисних копалин) - спеціальні роботи і дослідження, спрямовані на одержання інформації про надра з метою задоволення потреб суспільства [4]. У статті другій Закону України «Про державну геологічну службу України» дано визначення терміну «геологічне вивчення надр» - спеціальні роботи і дослідження, спрямовані на одержання інформації про надра з метою задоволення потреб суспільства [7].

У статті 1 Закону України про нафту і газ дано визначення терміну: «геологічне вивчення нафтогазоносності надр» - комплекс робіт (геологічне знімання, геофізичні, геохімічні, аерокосмогеологічні дослідження, прямі пошуки, буріння і випробування свердловин, дослідно-промислова розробка, науково-дослідні і тематичні роботи, їх аналіз та узагальнення), що проводяться з метою вивчення геологічної будови і нафтогазоносності надр на певній території [8].

На думку Кобецької Н.Р. геологічне вивчення надр є одним з різновидів права користування надрами, які закріплені Кодексом України про надра [5, с. 197]. Відповідно до частини першої статті 37 Кодексу України про надра, геологічне вивчення надр здійснюється з метою одержання даних про геологічну будову надр, процеси, що відбуваються в надрах, виявлення та оцінки корисних копалин, вивчення закономірностей їх формування і розміщення, з'ясування гірничо-технічних та інших умов розробки родовищ корисних копалин і



використання надр для цілей, не пов'язаних з видобуванням корисних копалин [2]. З теоретичної точки зору його можна розглядати як об'єктивне право – систему норм права, які регулюють відносини, пов'язані з геологічним дослідженням надр, пошуком, розвідкою, дослідно-промисловою розробкою родовищ корисних копалин; як суб'єктивне право – закріплену законодавством можливість суб'єктів здійснювати відповідну діяльність з дотриманням правових вимог; як правовідносини, що виникають між правосуб'єктами учасниками з приводу дослідження надр та отримання повної, об'єктивної та достовірної геологічної інформації [5, с. 197-198].

Отримання інформації про надра відбувається самими різноманітними засобами, а не тільки шляхом вилучення обмеженої кількості корисних копалин. Враховуючи викладене, доцільно погодитися з думкою Сурілової О., що геологічне вивчення надр не обмежується вивченням родовищ або покладів корисних копалин, воно має більш широкі змістові цілі, такі як визначення екологічної безпеки територій, або ризиків небезпечних геологічних явищ – зсувів, просідань поверхні над виробками корисних копалин, ризиків наведеної сейсмічної активності [6, с. 89].

Системний аналіз діючого законодавства підтверджує висновок про первинність геологічного вивчення надр у системі видів користування надрами.

Розглянемо повноваження Держгеонадр у сфері геологічного вивчення надр. Держгеонадра має широке коло повноважень у галузі геології, включаючи:

- надання спеціальних дозволів на користування надрами (ліцензування). Цей процес є ключовим механізмом державного контролю за доступом до природних ресурсів. Спеціальні дозволи на геологічне вивчення, розвідку та видобування корисних копалин відбуваються через публічні аукціони для забезпечення прозорості процедури надання спецдозволів;

- організацію та проведення геологічних досліджень. Служба забезпечує координацію державних і приватних ініціатив у галузі геології, контролює процес досліджень і вивчення надр на території України. Держгеонадра координує та фінансує програми геологічного вивчення з метою виявлення нових родовищ та дослідження наявних;

- моніторинг та геологічне картографування. Держгеонадра здійснює регулярний моніторинг стану надр, нагляд за дотриманням ліцензійних умов (спецдозволи на користування надрами), екологічних стандартів та інших нормативних вимог, включаючи геологічне картографування та інвентаризацію надр для отримання актуальних даних про родовища корисних копалин;

- облік стану надр. Держгеонадра відповідає за ведення Державного геологічного кадастру та реєстру родовищ і запасів корисних копалин. Забезпечує облік запасів корисних копалин на території України;

- контроль за раціональним використанням надр. Здійснює державний нагляд і контроль за дотриманням умов користування надрами, екологіч-

них стандартів та вимог до безпеки під час видобувної діяльності. Забезпечує раціональне використання ресурсів для мінімізації впливу на довкілля.

— охорону та захист надр. Служба розробляє і впроваджує заходи з охорони надр, збереження екологічної рівноваги, а також контролює дотримання природоохоронних норм під час видобутку корисних копалин. Працює над розробкою екологічних стандартів і нормативів для збереження природних ресурсів;

— екологічну безпеку та відновлення. Держгеонадра бере участь у питаннях забезпечення екологічної безпеки при використанні надр, включаючи розробку заходів для зниження негативного впливу на довкілля та відновлення порушених екосистем;

— надання доступу до геологічної інформації. Держгеонадра забезпечує вільний доступ до геологічних даних і результатів геологічних досліджень через публічні бази даних та електронні ресурси, створює та підтримує системи геопросторових даних для покращення доступності геологічної інформації для користувачів (в т.ч. через державні підприємства, що входять до сфери управління Держгеонадр);

— розвиток міжнародної співпраці. Служба активно співпрацює з міжнародними організаціями у сфері геологічного вивчення та надрокористування. Укладає угоди про співробітництво з іншими державами та міжнародними організаціями для обміну досвідом та технологіями;

— залучення інвестицій у сферу надрокористування. Держгеонадра активно сприяє залученню інвестицій у гірничодобувну галузь України шляхом створення сприятливих умов для інвесторів та забезпечення прозорості процесів у сфері надрокористування.

Ці повноваження Держгеонадр спрямовані на забезпечення ефективного управління та раціонального використання надр України, а також створення умов для сталого розвитку гірничодобувної галузі [1, 7].

Регулювання раціонального використання надр. Під раціональним використанням надр розуміють систему вимог наукового, виробничого-технічного та організаційного характеру, виконання яких забезпечує повне та комплексне використання ресурсів надр для забезпечення матеріальних і духовних потреб суспільства.

На думку Грицан О.А., під раціональним використанням надр слід розуміти такий спосіб задоволення потреб в ресурсах надр, при якому забезпечується оптимальне задоволення соціально-економічних інтересів при мінімальному антропогенному навантаженні на надра, а поняття «охорона надр» включає в себе три складових елементи: 1) вимоги щодо охорони ділянок надр у процесі їх експлуатації, тобто у процесі використання надр для задоволення економічних, екологічних, рекреаційних та інших інтересів (раціональне використання надр); 2) вимоги щодо охорони ділянок надр, які можуть бути залучені до господарської експлуатації в майбутньому; 3) вимоги



щодо охорони ділянок надр, не залучених до експлуатації, щодо яких законодавством встановлена пряма заборона їх використання [9, с. 182].

Поняття «охорона надр» та «раціональне використання надр» - тісно пов'язані. Однак, на думку Грицан О.А. та більшості вчених, поняття охорони надр є ширшим за змістом. Раціональне використання надр – це їх охорона в процесі правомірного користування. Обов'язок щодо раціонального використання надр покладається безпосередньо на надрокористувачів. Разом з тим, охороняти надра необхідно навіть у випадку відсутності користування ними. Зокрема, до заходів такої охорони надр можна віднести: додержання встановленого законодавством порядку надання надр у користування (ліцензування) і недопущення самовільного користування ними; запобігання необґрунтованій та самовільній забудові площ залягання корисних копалин і додержання встановленого законодавством порядку їх використання для інших цілей тощо. Найчастіше при цьому йде мова про охорону ділянок надр як об'єктів перспективного використання. Окремим заходом охорони, що здійснюється поза процесом використання надр, є встановлення прямої заборони на користування ними в межах конкретної території. При цьому охорона надр здійснюється з метою збереження всього природного комплексу, компонентом якого вони є, від негативного впливу надрокористування [9, с. 180].

Під раціональним використанням та охороною надр розуміють забезпечення раціонального використання земної кори шляхом:

- 1) найповнішого вилучення корисних копалин, які знаходяться в земній корі;
- 2) комплексне використання мінеральних ресурсів, яке охоплює комплексну розробку родовищ і комплексне використання мінеральної сировини на всіх стадіях; її переробки в народному господарстві (вилучення цінних компонентів і використання відходів виробництва).

Раціональне використання та охорона надр включає також цілі, які не пов'язані із видобуванням мінеральної сировини, а саме:

- 1) охорона ділянок надр при спорудженні підземних інженерних споруд;
- 2) охорона ділянок надр, які представляють особливу наукову або культурну цінність (геологічні пам'ятники);
- 3) охорона родовищ корисних копалин від всілякого пошкодження, забудови та затоплення водосховищами.

Наприклад: відповідно до статті 16 Закону «Про природно-заповідний фонд України», забороняються геологорозвідувальні роботи, розробка корисних копалин, руйнування геологічних відшарувань на території природних заповідників, як і будь-яка господарська чи інша діяльність, що суперечить цільовому призначенню заповідника. Перелічені види діяльності прямо заборонені також в межах санітарних зон біосферних заповідників (стаття 18), національних природних парків (стаття 21), регіональних ландшафтних парків (стаття 24), оскільки на такі території також поши-

рюється режим природних заповідників [10]. Варто зазначити, що мова йде виключно про охорону ділянок надр як елемента комплексного об'єкта природно-заповідного фонду (природного заповідника, біосферного заповідника тощо). Створення ж геологічних заповідників чи пам'яток природи вже визнається законодавцем видом користування надрами, тому не підпадає під категорію «охорона надр поза процесом користування ними».

Переважна більшість передбачених Кодексом заходів охорони надр стосуються саме їх раціонального використання. До них слід віднести: забезпечення повного і комплексного геологічного вивчення надр; раціональне вилучення і використання запасів корисних копалин і наявних у них компонентів; недопущення шкідливого впливу робіт, пов'язаних з користуванням надрами, на збереження запасів корисних копалин, гірничих виробок і свердловин, що експлуатуються чи законсервовані, а також підземних споруд; запобігання забрудненню надр при підземному зберіганні нафти, газу та інших речовин і матеріалів, захороненні шкідливих речовин і відходів виробництва, скиданні стічних вод та ін. Вимоги щодо раціонального надрокористування різняться залежно від конкретного його різновиду. Кодексом встановлено спеціальні норми щодо геологічного вивчення надр (стаття 38), розробки родовищ корисних копалин та переробки мінеральної сировини (стаття 53), користування надрами для цілей, не пов'язаних з видобуванням корисних копалин [2].

Останнім часом державна політика галузі надрокористування змістилася в бік екологічно орієнтованого підходу. На думку В.Я. Шевчука, екологічне орієнтування є частиною більшої системи управління, спрямованої на реалізацію екологічної політики та досягнення екологічних цілей, що включає формальну структуру, планування, функціональні обов'язки, відповідальність, методи та процедури, а також професійність працівників. Екологічний менеджмент – це процедура планування, реалізації та підтримки рішень, спрямованих на досягнення екологічних цілей за допомогою спеціальних і загальносистемних методів і механізмів адміністративно-економічного характеру. [6, с. 90]. Так, відповідно до статті 59 Кодексу, рідкісні геологічні відшарування, мінералогічні утворення, палеонтологічні об'єкти та інші ділянки надр, які становлять особливу наукову або культурну цінність, можуть бути оголошені об'єктами природно-заповідного фонду. У разі їх виявлення при користуванні надрами користувачі зобов'язані зупинити роботи на відповідній ділянці і повідомити про це державні органи. Тобто законодавством закріплено пріоритет збереження окремих ділянок надр над їх господарською експлуатацією [2].

У рамках виконання державної програми розвитку МСБ України проведення геологорозвідувальних робіт та досліджень здійснюється без спеціального дозволу на користування надрами (крім нафтогазоносних надр). Виконання геолого-економічної оцінки та затвердження запасів корисних



копалин у рамках державної програми розвитку МСБ України не дає права виконавцям таких робіт на отримання спеціального дозволу на видобування корисних копалин без проведення аукціону (електронних торгів).

Згідно чинного законодавства, проведення робіт з геологічного вивчення надр організовується та координується центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері геологічного вивчення та раціонального використання надр (Держгеонадра), на основі державних комплексних або цільових програм, міжгалузевих і галузевих планів, проєктів, відповідних норм і правил.

ВИСНОВКИ. Отже, геологічне вивчення та раціональне використання надр є невід'ємною складовою державної політики України у сфері природокористування. Цей процес спрямований на забезпечення сталого розвитку, ефективне використання природних ресурсів та збереження їх для майбутніх поколінь. Діяльність у цій сфері регулюється низкою нормативно-правових актів, які визначають обов'язки та повноваження Держгеонадр. Одним з основних завдань Держгеонадр є контроль за раціональним використанням надр, включаючи забезпечення екологічної безпеки під час видобування корисних копалин.

Державна служба геології та надр України виконує важливу роль як суб'єкт, що регулює геологічне вивчення та раціональне використання надр. Її діяльність спрямована на забезпечення ефективного управління природними ресурсами, а також на створення умов для сталого розвитку галузі.

Останніми роками Держгеонадра здійснили низку реформ, спрямованих на підвищення прозорості та ефективності роботи у сфері надрокористування. Важливим кроком стала діджиталізація сервісів для доступу до геологічної інформації, відкритість даних та лібералізація ринку спецдозволів, що сприяє залученню іноземних інвестицій. Подальший розвиток і реформування сфери надрокористування сприятиме зростанню інвестицій та міжнародного співробітництва.

Держгеонадра залишається ключовим організаційно-правовим інструментом у забезпеченні раціонального використання природних ресурсів України.

Література:

1. Про затвердження Положення про Державну службу геології та надр України від 30 грудня 2015 р. № 1174 Постанова Кабінет Міністрів України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1174-2015-%D0%BF#Text>
2. Кодекс України про надра: закон України від 27 лип. 1994 р. № 132/94-ВР // Відомості Верховної Ради України. - 1994. - № 36. - Ст. 340.
3. Філатова В. К. Правове регулювання геологічного вивчення надр: автореф. дис. канд. юрид. наук. Харків, 2008. 19 с.
4. Про затвердження Правил нормативного забезпечення геологічного вивчення надр Наказ Державного комітету природних ресурсів України 13.12.2004 N 244 Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 14 лютого 2005 р. за N 223/10503 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0223-05#Text> (скасований)

5. Кобецька Н. Р. Особливості та правова природа геологічного вивчення надр. Актуальні проблеми вдосконалення чинного законодавства України: зб. наук. статей. Івано-Франківськ: Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, 2022. Вип. 60. С. 197–211 URL: http://194.44.152.155:8080/bitstream/123456789/17423/1/Кобецька_стаття_2022.pdf

6. Сурілова О. Управління геологічним вивченням надр. Підприємництво, господарство і право. 2016. № 8. С. 88–92. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pgip_2016_8_18.

7. Про державну геологічну службу України: Закон України від 4.11.1999 р. № 1216-XIV (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1216-14#Text>

8. Про нафту і газ: Закон України від 12.07.2001 р. № 2665-III (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2665-14#Text>.

9. Грицан О. А. Зміст охорони та раціонального використання надр / О. А. Грицан // Науково-інформаційний вісник Івано-Франківського університету права імені Короля Данила Галицького. - 2012. - № 5. - С. 178-183. - URL: <https://visnyk.iful.edu.ua/wp-content/uploads/2019/02/5-31-12.pdf>

10. Про природно-заповідний фонд України: Закон України від 16 червня 1992 року // Відомості Верховної Ради України. – 1992. – № 34. – Ст. 502.

References:

1. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy Pro zatverdzhennya Polozhennya pro Derzhavnu sluzhbu heolohiyi ta nadr Ukrayiny [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine On Approval of the Provision on the State Service of Geology and Mineral Resources of Ukraine] vid 30 hrudnya 2015 r. № 1174. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1174-2015-%D0%BF#Text> [in Ukrainian]

2. Kodeks Ukrayiny pro nadra [The Code of Ukraine on Subsoil]: zakon Ukrayiny - Law of Ukraine vid 27 lyp. 1994 r. № 132/94-VR // Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrayiny - Proceedings of the Verkhovna Rada of Ukraine. 1994. - № 36. - St. 340. [in Ukrainian]

3. Filatova, V. K. (2008). Pravove rehulyuvannya heolohichnoho vyvchennya nadr [Legal regulation of geological study of subsoil]. Avtoreferat dysertatsii ... kand. yuryd. nauk. Kharkiv. 19 s. [in Ukrainian]

4. Nakaz Derzhavnoho komitetu pryrodnykh resursiv Ukrayiny Pro zatverdzhennya Pravyl normatyvnoho zabezpechennya heolohichnoho vyvchennya nadr [Order of the State Committee for Natural Resources of Ukraine On approval of the Rules for regulatory support of geological study of subsoil]: vid 13.12.2004 N 244 Zareyestrovano v Ministerstvi yustytseyi Ukrayiny 14 lyutoho 2005 r. za N 223/10503 Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0223-05#Text> (skasovanyy) [in Ukrainian]

5. Kobetska, N. R. (2022). Osoblyvosti ta pravova pryroda heolohichnoho vyvchennia nadr [Peculiarities and legal nature of geological study of subsoil]. Aktualni problemy vdoskonalennia chynnoho zakonodavstva Ukrainy [Current Issues of Improving the Current Legislation of Ukraine]: zbirnyk naukovykh statei [Collection of Scientific Articles]. Ivano-Frankivsk: Prykarpatskyi natsionalnyi universytet imeni Vasyla Stefanyka. Issue 60, pp. 197–211. Retrieved from http://194.44.152.155:8080/bitstream/123456789/17423/1/Кобецька_стаття_2022.pdf [in Ukrainian]

6. Surilova, O. (2016). Upravlinnia heolohichnym vyvchenniam nadr [Management of geological study of subsoil]. Pidpryemnytstvo, hospodarstvo i pravo. 2016. № 8. pp. 88–92. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pgip_2016_8_18 [in Ukrainian]

7. Zakon Ukrainy Pro derzhavnu heolohichnu sluzhbu Ukrayiny [Law of Ukraine on the State Geological Service of Ukraine] vid 4.11.1999 r. № 1216-XIV (zi zminamy). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1216-14#Text> [in Ukrainian]



8. Zakon Ukrainy Pro naftu i haz [Law of Ukraine On Oil and Gas] vid 12.07.2001 r. № 2665-III (zi zminamy). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2665-14#Text>. [in Ukrainian]

9. Hrytsan, O. A. (2012) Zmist okhorony ta ratsional'noho vykorystannya nadr [The essence of protection and rational use of subsoil]. Naukovo-informatsiynyy visnyk Ivano-Frankivs'koho universytetu prava imeni Korolya Danyla Halyts'koho [Scientific and Informational Bulletin of the King Danylo Halytskyi Law University of Ivano-Frankivsk] - 2012. - № 5. - S. 178-183. - Retrieved from <https://visnyk.iful.edu.ua/wp-content/uploads/2019/02/5-31-12.pdf> [in Ukrainian]

10. Zakon Ukrainy Pro pryrodno-zapovidnyy fond Ukrayiny [Law of Ukraine On the Nature Reserve Fund of Ukraine] vid 16 chervnya 1992 roku // Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrayiny - Proceedings of the Verkhovna Rada of Ukraine. 1992. – № 34. – St. 502. [in Ukrainian]

УДК 343.3

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-450-465](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-450-465)

Синявська Олена Юхимівна доктор юридичних наук, професор кафедри правоохоронної діяльності, Навчально-науковий інститут № 5, Харківський національний університет внутрішніх справ, м. Харків, <https://orcid.org/0000-0002-6386-4151>

Кельбя Стелла Георгіївна кандидат юридичних наук, доцент кафедри професійних та спеціальних правових дисциплін, декан юридичного факультету, Приватний вищий навчальний заклад «Буковинський університет», м. Чернівці, <https://orcid.org/0000-0002-1817-8160>

Рудой Катерина Миколаївна доктор юридичних наук, професор кафедри адміністративного права і процесу, Одеський державний університет внутрішніх справ, м. Одеса, <https://orcid.org/0000-0002-8169-0028>

АНТИКОРУПЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТА ЇХНІЙ ВПЛИВ НА ПРАВОВУ СИСТЕМУ УКРАЇНИ

Анотація. Антикорупційні механізми становлять невіддільну складову системи публічного управління, спрямовану на забезпечення верховенства права, зміцнення правових інститутів та підвищення рівня довіри суспільства до органів державної влади. Корупція в Україні є серйозною загрозою для економічної стабільності, розвитку країни та її міжнародного іміджу. Вона є одним з основних чинників, що заважає розвитку демократії та ефективному функціонуванню державного управління. Оскільки корупція в державному секторі впливає на ефективність публічних фінансів та може призводити до значних економічних втрат, боротьба з цим явищем є пріоритетним завданням для української влади. Основним нормативно-правовим актом для боротьби з корупцією є Закон України «Про запобігання корупції», що визначає принципи антикорупційної політики та механізми боротьби з корупцією, включаючи запровадження антикорупційних програм у державних установах і бізнесі. Однією з основних інституційних структур, що здійснюють антикорупційну діяльність, є Національне агентство з питань запобігання корупції (далі – НАЗК), а також Національне антикорупційне бюро України (далі – НАБУ), яке розслідує найскладніші корупційні злочини серед високопосадовців. Спеціалізована антикорупційна прокуратура (далі – САП) здійснює процесуальний нагляд та підтримує обвинувачення в справах, що стосуються корупційних правопорушень. Важливим інструментом антикоруп-



ційної діяльності є створення інформаційних систем для моніторингу реалізації антикорупційних стратегій, які сприяють підвищенню прозорості та підзвітності діяльності органів державної влади. Такі системи забезпечують відкритий доступ до інформації, що стосується результатів боротьби з корупцією, а також сприяють ефективному контролю за виконанням антикорупційних програм. Попри значні досягнення в боротьбі з корупцією в Україні, це явище залишається серйозною проблемою, яка потребує подальшого розвитку законодавчих та інституційних механізмів, а також активної участі громадськості в антикорупційних процесах. Важливими аспектами є також розвиток антикорупційної культури в суспільстві, впровадження освіти щодо запобігання корупції та забезпечення прозорості в усіх сферах публічного управління.

Ключові слова: антикорупційні механізми, публічне управління, правова система України, законодавство про запобігання корупції, прозорість і підзвітність.

Syniavska Olena Yukhimivna Doctor of Legal Sciences, Professor of the Department of Law Enforcement of the Educational and Research Institute №5, Kharkiv National University of Internal Affairs, Kharkiv, <https://orcid.org/0000-0002-6386-4151>

Kelbia Stella Georgiyivna Candidate of Law, Associate Professor, Department of Professional and Special Legal Disciplines, Dean of the Faculty of Law, Private Higher Educational Institution “Bukovyna University”, Chernivtsi, <https://orcid.org/0000-0002-1817-8160>

Rudoi Kateryna Mykolayivna Doctor of Law, Professor of the Department of Administrative Law and Procedure, Odesa State University of Internal Affairs, Odesa, <https://orcid.org/0000-0002-8169-0028>

ANTI-CORRUPTION MECHANISMS IN PUBLIC ADMINISTRATION AND THEIR IMPACT ON UKRAINE’S LEGAL SYSTEM

Abstract. Anti-corruption mechanisms are a crucial component of public administration, contributing to the strengthening of the legal system and increasing public trust in state institutions. Corruption in Ukraine represents a serious threat to economic stability, the country’s development, and its international image. It is one of the main factors hindering the development of democracy and the effective functioning of public administration. As corruption in the public sector affects the efficiency of public finances and can lead to significant economic losses, combating this phenomenon is a priority task for the Ukrainian government. The primary

legislative act for fighting corruption is the Law of Ukraine “On Prevention of Corruption”, which outlines the principles of anti-corruption policy and mechanisms for combating corruption, including the implementation of anti-corruption programs in public institutions and business. One of the key institutional bodies engaged in anti-corruption activities is the National Agency for Corruption Prevention (NACP), as well as the National Anti-Corruption Bureau of Ukraine (NABU), which investigates the most complex corruption crimes among high-ranking officials. The Specialized Anti-Corruption Prosecutor’s Office (SAP) conducts procedural oversight and supports prosecution in cases involving corruption offenses. An important tool for anti-corruption activities is the creation of information systems to monitor the implementation of anti-corruption strategies, which help increase transparency and accountability in the work of government authorities. These systems provide open access to information about the results of the fight against corruption and promote effective control over the execution of anti-corruption programs. Despite significant achievements in the fight against corruption in Ukraine, this phenomenon remains a serious problem that requires further development of legislative and institutional mechanisms, as well as active public participation in anti-corruption processes. Key aspects also include the development of an anti-corruption culture in society, the implementation of education on corruption prevention, and ensuring transparency in all areas of public administration.

Keywords: anti-corruption mechanisms, public administration, legal system of Ukraine, anti-corruption legislation, transparency and accountability.

Постановка проблеми. Корупція в Україні є однією з найбільших загроз для стабільності й розвитку держави. Вона не лише руйнує економічну основу країни, а й підриває довіру громадян до державних інституцій, що, відповідно, сприяє посиленню соціальної напруги та політичної нестабільності. На фоні негативних наслідків корупційних проявів у різних секторах публічного управління виникає необхідність у формуванні та впровадженні ефективних антикорупційних механізмів. Зокрема, роль правової системи в боротьбі з корупцією є надзвичайно важливою, оскільки саме законодавчі та правоохоронні інструменти створюють правовий фундамент для боротьби з корупцією. Однак, попри створення численних органів, які займаються боротьбою з корупцією (НАБУ, САП), проблема корупційних правопорушень залишається актуальною, що свідчить про необхідність удосконалення наявних механізмів. У цьому контексті важливим є дослідження ефективності антикорупційних механізмів у публічному управлінні та їхнього впливу на правову систему України. Визначення тих аспектів, які гальмують успішну боротьбу з корупцією, а також аналіз досвіду інших країн дозволяють зрозуміти, які кроки потрібно зробити для оптимізації антикорупційних заходів. Зокрема, варто зосередити увагу на правових



механізмах, що стосуються контролю та моніторингу діяльності органів публічної влади, а також на ролі громадськості в забезпеченні прозорості й підзвітності. Важливим є також аналіз проблем, що виникають у процесі судового розслідування корупційних справ, та виявлення чинників, які впливають на належну реалізацію антикорупційної політики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Актуальність дослідження антикорупційних механізмів у публічному управлінні, зокрема їхнього впливу на правову систему України, визначається складністю проблеми корупції та необхідністю ефективної боротьби з її проявами на всіх рівнях управління. Сучасні публікації з цієї теми демонструють різноманіття підходів до аналізу та оцінювання ефективності наявних механізмів боротьби з корупцією. Зокрема, у роботі таких науковців, як К. А. Возняковської, Д. А. Біленець та В. В. Марчук, акцентується на значенні антикорупційних механізмів у системі публічного адміністрування для боротьби з організованою злочинністю у сфері господарювання [1]. Дослідники підкреслюють важливість інтеграції ефективних антикорупційних інструментів у механізми публічного управління, що дозволяє значно знизити рівень корупційних проявів в економіці. Автор Б. М. Головкін у своєму дослідженні аналізує механізми запобігання корупції, зокрема юридичні інструменти та організаційні заходи, що сприяють формуванню прозорої й підзвітної системи управління [2]. Учений наголошує на необхідності вдосконалення законодавства, яке регулює діяльність антикорупційних органів, зокрема щодо забезпечення ефективної взаємодії між правоохоронними установами та органами державної влади. Особливості та виклики, пов'язані з новим законодавством щодо НАБУ аналізує Г. Мамка, вказуючи на певні недоліки у функціонуванні цієї установи та необхідність додаткових змін для забезпечення її ефективності [3]. Невіддільною частиною антикорупційної стратегії є активна участь громадськості в моніторингу та запобіганні корупційним проявам. Важливість громадських ініціатив та їхнього впливу на формування політичної волі для реалізації антикорупційних реформ підкреслює О. Бондаренко [4]. Водночас у своїй монографії «Концепція кримінально-правової протидії корупції» авторка детально аналізує проблеми криміналізації корупційних правопорушень та роль правоохоронних органів у цій сфері [5]. На міжнародному рівні важливими є дослідження А. Мунгіу-Піпіді (A. Mungiu-Pippidi), яка пропонує новий індекс для вимірювання реальної прозорості, що дозволяє краще оцінити ефективність боротьби з корупцією в різних країнах [6]. Науковці Т. В'ян, Б. Агнев та К. МакІннес (T. Vian, B. Agnew, K. McInnes) звертаються до стратегій використання інституту whistleblowing у боротьбі з корупцією в секторі охорони здоров'я, підкреслюючи його ефективність як інструменту, що сприяє підвищенню рівня підзвітності, особливо в країнах із низьким та середнім рівнем доходу [7].

Метою статті є аналіз антикорупційних механізмів у публічному управлінні України та їхнього впливу на правову систему, зокрема через діяльність НАЗК, НАБУ та САП, а також порівняльний аналіз антикорупційних підходів в Україні та західноєвропейських країнах для виявлення спільних рис, відмінностей і закономірностей у реалізації антикорупційної політики.

Завдання дослідження:

- 1) проаналізувати основні антикорупційні механізми, що функціонують в Україні, зокрема діяльність НАЗК, НАБУ та САП;
- 2) визначити вплив антикорупційних ініціатив на зміни в правовій системі України, зокрема в контексті забезпечення прозорості та підзвітності органів влади;
- 3) порівняти антикорупційні підходи в Україні та країнах Західної Європи, зокрема у Франції та Великобританії, для виявлення спільних рис, відмінностей і закономірностей у реалізації антикорупційної політики.

Виклад основного матеріалу. Впровадження заходів для боротьби з корупцією є важливим завданням для багатьох держав, зокрема й України. Оскільки економіка країни значно залежить від публічних фінансів і співпраці між державним і приватним секторами, корупція в органах влади може мати серйозний негативний вплив на розвиток країни та її міжнародну репутацію.

Корупція в Україні на сьогодні є однією з основних загроз для економічної стабільності, а організовані злочинні групи використовують слабкі місця в правозастосовній системі для ведення незаконної діяльності [1, с. 45].

За словами Б. Головкина, «механізм боротьби з корупцією включає інтеграцію міжнародних стандартів у правову систему України, реалізацію державної політики, антикорупційних ініціатив, міжнародну співпрацю та діяльність громадських організацій, спрямованих на захист громадян, суспільства, держави та бізнесу від корупційних загроз» [2, с. 254].

Основним законодавчим актом для реалізації антикорупційних ініціатив в Україні є Закон України «Про запобігання корупції» [8], який визначає принципи антикорупційної політики та механізми боротьби з корупцією. Законодавство також передбачає запровадження антикорупційних програм в органах влади та на підприємствах, що сприяє запобіганню корупційним проявам у бізнес-середовищі. Такі програми передбачають заходи для підвищення прозорості й підзвітності, а також створення умов для виявлення й запобігання корупційним схемам. Інституційні механізми боротьби з корупцією становлять основу ефективності антикорупційної політики. Однією з основних організацій, що займається боротьбою з корупцією, є НАЗК, засноване відповідно до Закону України «Про запобігання корупції».

Національне антикорупційне бюро України, створене згідно із Законом України «Про Національне антикорупційне бюро України» [9], є центральним органом, який займається розслідуванням корупційних злочинів, зокрема серед високопосадовців та організованих злочинних груп. НАБУ розслідує



найскладніші корупційні справи, що можуть мати вплив на економічну стабільність країни. Його діяльність орієнтована на виявлення та документування корупційних схем, які призводять до незаконного збагачення або відмивання коштів, що становить серйозну загрозу економічній безпеці держави.

Боротьба з корупцією є однією з основних вимог Європейської комісії для України на шляху до отримання статусу кандидата на членство в ЄС. Верховна Рада України затвердила Антикорупційну стратегію на 2021–2025 роки, визнавши боротьбу з корупцією одним із пріоритетних завдань [3].

Спеціалізована антикорупційна прокуратура, створена відповідно до Закону України «Про прокуратуру» [10], здійснює нагляд за діяльністю НАБУ та підтримує обвинувачення у справах, що розслідуються цим органом. З березня 2024 року САП набула статусу юридичної особи публічного права, незалежної від Офісу Генерального прокурора. САП відіграє важливу роль у забезпеченні незалежності розслідувань і судових процесів, що є необхідним для досягнення справедливості у справах про корупцію. Вона також координує свою діяльність з іншими правоохоронними органами для забезпечення ефективного розслідування й покарання корупційних злочинців. Спільна діяльність НАБУ і САП дозволяє створити комплексну систему боротьби з корупцією, що охоплює всі етапи — від розслідування до судового процесу.

Правові та організаційні основи для впровадження антикорупційних превентивних механізмів встановлені Законом України «Про запобігання корупції» [8].

До таких механізмів належать: обмеження на використання службових повноважень (ст. 22), правила щодо отримання подарунків (ст. 23), сумісництво та суміщення з іншими видами діяльності (ст. 25), обмеження після завершення державної служби (ст. 26), спільна робота близьких осіб (ст. 27), запобігання отриманню неправомірної вигоди або подарунків (ст. 24), врегулювання конфлікту інтересів (ст. 28–36), подання декларацій посадовими особами та моніторинг їхнього способу життя (ст. 45, 51–4), захист осіб, що викривають корупцію (ст. 53), спеціальна перевірка кандидатів на посади з підвищеним корупційним ризиком (ст. 56), антикорупційна експертиза нормативно-правових актів (ст. 55), обов'язковість антикорупційних програм для юридичних осіб (ст. 62), відсторонення від обов'язків через корупційні правопорушення (ст. 65-1), вимоги до поведінки осіб (ст. 37). Законодавчо закріплені превентивні механізми передбачають умови їх реалізації та зовнішні дії уповноважених правозастосовних органів [8].

Згідно з частиною першою статті 24 Закону України «Про запобігання корупції», особи, які виконують державні або місцеві функції, а також особи, прирівняні до них, зобов'язані у випадку отримання пропозиції неправомірної вигоди чи подарунка відмовитися від такої пропозиції, за можливості визначити особу, яка її зробила, залучити свідків, якщо це можливо, зокрема

колег, і повідомити письмово керівництво або органи, відповідальні за боротьбу з корупцією. Статті 29–36 цього Закону також передбачають заходи для врегулювання конфлікту інтересів. Правові принципи професійної етики окреслені статтями 38–44, а форми фінансового контролю визначаються в статтях 51-1–52-2 і наказі НАЗК від 23.07.2021 № 449/219 [11].

Інформаційна система моніторингу реалізації державної антикорупційної політики є важливим інструментом для забезпечення прозорості діяльності органів державної влади й місцевого самоврядування. Згідно з частиною першою статті 18-4 Закону України «Про запобігання корупції», система забезпечує постійний доступ через офіційний вебсайт НАЗК до інформації, що включає статистичні дані про роботу спеціально уповноважених суб'єктів у сфері боротьби з корупцією, виконання заходів державної антикорупційної програми та результати моніторингу ефективності реалізації антикорупційних стратегій. Також публікується інформація про виконання позапланових заходів щодо запобігання корупції, зокрема в межах міжнародної співпраці.

Згідно з Положенням про інформаційну систему моніторингу реалізації державної антикорупційної політики [12], основними завданнями системи є:

- 1) організаційно-технічне забезпечення підтримки виконання Програми (Державна антикорупційна програма на 2023-2025 роки [13]);
- 2) координація та моніторинг реалізації Антикорупційної стратегії та Програми Національним агентством;
- 3) автоматизація процесу збору та обробки інформації щодо виконання заходів;
- 4) забезпечення відкритого доступу до інформації через офіційний вебсайт НАЗК, зокрема статистичних даних про роботу суб'єктів у сфері боротьби з корупцією, виконання заходів Програми та національних доповідей щодо реалізації антикорупційної політики.

Для виконання вимог частини другої статті 18-3 Закону України «Про запобігання корупції», згідно з якою спеціально уповноважені суб'єкти у сфері боротьби з корупцією повинні щорічно до 15 лютого подавати НАЗК статистичну інформацію про результати своєї діяльності, НАЗК розробило новий модуль Інформаційної системи «Статистична інформація про результати роботи спеціально уповноважених суб'єктів у сфері протидії корупції та інших державних органів», який уже працює в публічному доступі за посиланням <https://dap.nazk.gov.ua/kpi/> [8].

Основні правові та організаційні засади превентивних антикорупційних механізмів, визначених Законом України «Про запобігання корупції» представлено в таблиці 1.



Таблиця 1

Основні правові та організаційні засади превентивних антикорупційних механізмів, визначених Законом України «Про запобігання корупції»

№	Правова основа	Опис	Відповідні статті ЗУ «Про запобігання корупції»
1	Обмеження на використання службових повноважень	Заборона використання службового становища для особистої вигоди	Стаття 22
2	Правила щодо отримання подарунків	Обмеження на отримання подарунків для державних службовців	Стаття 23
3	Запобігання отриманню неправомірної вигоди або подарунків	Заходи для запобігання отриманню неправомірної вигоди	Стаття 24
4	Сумісництво та суміщення з іншими видами діяльності	Установлення обмежень щодо суміщення роботи з іншими видами діяльності	Стаття 25
5	Обмеження після завершення державної діяльності	Обмеження щодо діяльності після завершення виконання державних функцій	Стаття 26
6	Спільна робота близьких осіб	Обмеження на спільну роботу близьких осіб у державних структурах	Стаття 27
7	Запобігання та врегулювання конфлікту інтересів	Порядок урегулювання конфлікту інтересів серед посадових осіб	Статті 28–36
8	Подання декларацій	Обов'язок подання декларацій особами, які виконують функції держави або місцевого самоврядування	Статті 45, 51-4
9	Захист викривачів корупції	Захист осіб, які повідомляють про корупційні правопорушення.	Стаття 53
10	Перевірка осіб, що претендують на посади з підвищеним корупційним ризиком	Спеціальна перевірка осіб на корупційні ризики	Стаття 56
11	Антикорупційна експертиза нормативно-правових актів	Оцінювання правових актів на наявність корупційних ризиків.	Стаття 55
12	Обов'язковість антикорупційних програм для юридичних осіб	Вимога наявності антикорупційних програм для юридичних осіб	Стаття 62

Джерело: створено авторами за [8]

Громадяни України відіграють важливу роль у боротьбі з корупцією завдяки своїй активній участі в цьому процесі [4, с. 8]. Дослідження пока-

зують, що залучення іноземців та осіб без громадянства, які мають досвід боротьби з корупцією в інших країнах, може допомогти розробити ефективні стратегії та методи для боротьби з корупцією в Україні [5].

Значущість громадян у процесі реалізації антикорупційних заходів зумовлена низкою чинників. По-перше, громадяни мають право вимагати підзвітності від посадовців та органів влади. Використовуючи своє право на доступ до інформації та беручи участь в управлінні, вони можуть здійснювати нагляд за діяльністю державних службовців, щоб корупція не залишалася прихованою. Таким чином, одним з основних способів участі громадян у боротьбі з корупцією є реалізація їхнього права на подання запитів на доступ до публічної інформації. Закон України «Про звернення громадян» дає можливість звертатися до державних установ для отримання необхідних даних, таких як зарплати службовців чи інформація про антикорупційні заходи, що проводяться в організаціях. Крім того, як зазначає О. С. Бондаренко, відповідно до Закону України «Про доступ до публічної інформації», громадяни мають право подавати запити на отримання публічної інформації від її розпорядників [5]. Ця правова база забезпечує право громадян на отримання інформації та сприяє прозорості й відкритості державних органів. Останніми десятиліттями прозорість стала однією з основних вимог громадянського суспільства в усьому світі. Вона утвердилася як стандарт сучасного державного управління, який підтримується урядами багатьох країн та активно просувається міжнародними організаціями. За даними FreedomInfo.org, закони про свободу інформації ухвалили вже 119 держав, що свідчить про глобальне визнання важливості відкритого доступу до інформації. Прозорість також є важливим елементом Конвенції ООН проти корупції та важливою складовою Цілей сталого розвитку ООН. Зокрема, Ціль №16 передбачає «розвиток ефективних, підзвітних і прозорих інституцій» та «забезпечення доступу громадськості до інформації», що підкреслює її значення для демократичного врядування та боротьби з корупцією [6]. Отже, прагнення громадян активно долучатися до «системи прозорості» шляхом реалізації своїх прав є важливим чинником у протидії корупції. Це набуває особливої актуальності в умовах воєнного стану, коли критично важливо забезпечити максимальну відкритість та підзвітність у розподілі державних коштів, а також контролювати використання фінансової допомоги від міжнародних партнерів.

По-друге, громадяни можуть виконувати роль інформаторів, повідомляючи про корупційні правопорушення, свідками яких вони стали або про які отримали достовірну інформацію. Викривачі відіграють важливу роль у виявленні корупції та ініціюванні розслідувань, що можуть призвести до притягнення винних до відповідальності. Таким чином, важливим напрямом громадянської участі є можливість діяти як викривачі корупції. Повідомлення про корупційні правопорушення сприяє їхньому виявленню на ранніх етапах,



що мінімізує потенційні збитки та масштаби зловживань. Однак ефективне функціонування цієї системи можливе лише за умови належного захисту викривачів. Забезпечення їхньої безпеки, правового захисту та гарантій анонімності є необхідними умовами для стимулювання активного залучення громадян до процесу викриття корупції. Документування політики захисту викривачів та обмін досвідом між державами сприяють удосконаленню механізмів інформування як ефективного інструменту боротьби з корупцією [7]. Як зазначають дослідники [15], навіть у країнах, що розвиваються, інформування розглядається як дієвий механізм забезпечення підзвітності. Водночас низька правова обізнаність громадян може створювати значні ризики для викривачів, зокрема у формі фізичних загроз та інституційного тиску, що потребує належних заходів правового захисту й підтримки на державному рівні.

По-третє, реалізація громадянами свого виборчого права є одним з основних механізмів впливу на антикорупційну політику. Голосуючи за кандидатів, які декларують прихильність до боротьби з корупцією, виборці формують запит на доброчесне державне управління. Політичні партії та кандидати змушені враховувати громадське занепокоєння щодо корупції у своїх передвиборчих програмах. Вибори як демократичний інструмент дозволяють суспільству сприяти формуванню підзвітної влади та запобігати поширенню корупційних практик.

По-четверте, підвищення рівня громадянської обізнаності щодо негативних наслідків корупції є важливим чинником формування суспільної нетерпимості до таких явищ. Освічене суспільство критично ставиться до корупційних дій та підтримує ініціативи, спрямовані на їхнє викорінювання. Водночас історичні особливості, зокрема досвід радянського періоду, вплинули на сприйняття корупції в суспільстві. У той час корупція не завжди розглядалася як правопорушення, а часто сприймалася як інструмент взаємовигідних відносин. Це зумовило складність у подоланні толерантності до корупції серед представників старших поколінь. Молодь натомість демонструє більш критичне ставлення, хоча її сприйняття корупції залежить від особистого досвіду та соціальних умов. Деякі молоді люди можуть виправдовувати корупційні дії, якщо вони приносять користь не лише окремим особам, а й ширшим соціальним групам, таким як працівники підприємств чи соціально вразливі верстви населення [16].

По-п'яте, залучення громадян до процесу ухвалення рішень та розроблення політики сприяє підвищенню ефективності антикорупційних заходів, забезпечуючи їхню відповідність реальним суспільним потребам. Політики, що враховують думку громадян, користуються більшою легітимністю, що сприяє їхній підтримці та ефективному впровадженню. Крім того, активна участь суспільства в державному управлінні ускладнює здійснення корупційних схем, оскільки відкритість і громадський контроль виступають стримувальними чинниками. Відповідно до пунктів 4 та 5

частини 1 статті 21 Закону України «Про запобігання корупції», громадяни мають право брати участь у парламентських слуханнях та інших заходах, пов'язаних із запобіганням корупції, а також подавати пропозиції щодо вдосконалення антикорупційного законодавства [8].

По-шосте, формування культури прозорості та доброчесності через свідому відмову громадян від корупційних практик є необхідною умовою зниження її рівня в суспільстві. Дотримання етичних норм, підтримка принципів відкритості й підзвітності сприяють мінімізації участі в корупційних схемах. Громадяни, які усвідомлюють значущість прозорості державних інституцій та чесності у прийнятті рішень, активніше протидіють будь-яким проявам корупції. Одним із визначальних чинників громадської мобілізації проти корупції в Україні стали революційні події, зокрема Помаранчева революція, Революція Гідності та повномасштабне вторгнення РФ, що актуалізувало запит на реформування державного управління та впровадження дієвих антикорупційних механізмів [17].

Науковець В. Скиба зазначає, що антикорупційна реформа в Україні базувалася на досвіді інших країн, де вже функціонують органи боротьби з корупцією [17, с. 58].

Основні інструменти антикорупційної політики Франції та Великобританії зображені рис. 1.



Рис. 1 Основні інструменти антикорупційної політики Франції та Великобританії

Джерело: створено авторами на основі [18–21]



Дослідження механізмів антикорупційної політики в країнах Західної Європи враховує досвід Франції та Великої Британії, які мають усталені традиції протидії корупції.

У Франції важливу роль відіграє правова система, спрямована на запобігання та викриття службових злочинів серед посадовців, а також незаконних дій політичних партій, зокрема у сфері фінансування виборчих кампаній. Законодавство постійно вдосконалюється, забезпечуючи запобігання корупції в державному управлінні та чітке регулювання фінансування політичних партій. Додатково встановлено обмеження для чиновників щодо суміщення посад з іншими професійними видами діяльності [18]. Закон 1983 року зобов'язує державних службовців дотримуватися конфіденційності, а його порушення тягне за собою дисциплінарну відповідальність [19]. Також запроваджено обов'язкове декларування доходів і майна з метою зменшення корупційних ризиків [20].

У Великій Британії корупція проявляється в різних сферах, зокрема в політиці, державному управлінні, правоохоронних органах та банківському секторі. У державному секторі вона часто пов'язана зі зловживанням бюджетними коштами в особистих інтересах [21]. Важливим інструментом антикорупційної політики є Комітет Нолана, створений у 1994 році, який розробляє рекомендації щодо запобігання корупції серед парламентарів та високопосадовців. Великобританія також встановлює для державних службовців обмеження у сфері політичної діяльності та фінансових операцій, а після завершення служби передбачає необхідність отримання дозволу на здійснення певних видів діяльності [19].

Розслідуванням корупційних злочинів у країні займаються спеціалізовані підрозділи поліції, зокрема відділи боротьби з шахрайством, а також органи, підпорядковані Міністерству юстиції [20]. Антикорупційна політика Великої Британії вирізняється високим рівнем громадської активності та поінформованості населення [21].

Урахування цього досвіду є важливим для України, оскільки сприяє вдосконаленню антикорупційної політики, підвищенню прозорості державного управління та формуванню ефективних механізмів запобігання й протидії корупції. Запровадження аналогічних підходів може сприяти зміцненню інституційної спроможності органів, відповідальних за боротьбу з корупцією, а також підвищенню рівня суспільної довіри до державних інституцій.

Зокрема, практики Франції у сфері контролю фінансування політичних партій та обмеження суміщення посад можуть бути адаптовані до українських реалій через удосконалення механізму фінансового моніторингу та посилення відповідальності за порушення виборчого законодавства. Удосконалення законодавства щодо конфіденційності державних службовців та запровадження більш жорстких вимог до декларування майна дозволить зменшити корупційні ризики та посилити підзвітність посадовців.

Досвід Великої Британії, зокрема діяльність Комітету Нолана, може бути використаний для створення в Україні незалежного консультативного органу, що буде розробляти принципи етичної поведінки державних службовців і моніторити їх дотримання. Також актуальним є впровадження механізмів обмеження фінансових операцій для посадовців після завершення служби, що зменшить ризики конфлікту інтересів. Окрім цього, особливу увагу варто приділити підвищенню рівня громадської активності та обізнаності населення щодо корупційних ризиків, що є однією з важливих складових ефективної антикорупційної політики у Великій Британії.

Таким чином, ґрунтовне вивчення європейського досвіду та його адаптація до національного правового поля дозволить створити більш ефективну систему запобігання корупції в Україні, посилити інституційний контроль за діями посадових осіб та сприяти формуванню культури доброчесності в публічному управлінні.

Висновки. Отже, боротьба з корупцією в Україні є пріоритетним завданням, оскільки вона негативно впливає на економічну стабільність і міжнародний імідж країни. Основним нормативним актом, що регулює механізми запобігання та протидії корупції, є Закон України «Про запобігання корупції». Інституційна структура антикорупційної політики включає Національне агентство з питань запобігання корупції та Національне антикорупційне бюро України, які здійснюють боротьбу з корупцією, зокрема серед високопосадовців. Спеціалізована антикорупційна прокуратура координує розслідування відповідних злочинів.

Уряд упроваджує механізми моніторингу та забезпечення прозорості діяльності органів влади, зокрема через використання інформаційних систем для оцінювання ефективності антикорупційних стратегій. Важливу роль відіграє громадськість, яка має право на доступ до інформації, може виступати інформатором та впливати на політиків через виборчий процес. Значна увага приділяється розвитку антикорупційної освіти та громадської участі, що сприяє формуванню культури доброчесності й запобіганню корупційним проявам.

Перспективи подальших досліджень у сфері боротьби з корупцією в Україні стосуються оцінювання ефективності діяльності антикорупційних інституцій, аналізу реалізації законодавчих ініціатив і механізмів забезпечення прозорості, а також дослідження ролі громадянського суспільства в здійсненні громадського контролю над владою. Важливим напрямом є також вивчення міжнародного досвіду, зокрема практик Франції та Великої Британії, з метою їх адаптації до українських умов та вдосконалення антикорупційної політики.

Література:

1. Возняковська К. А., Біленець Д. А., Марчук В. В. Антикорупційні механізми у системі публічного адміністрування як засіб боротьби з організованою злочинністю в сфері господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2024. Вип. 84. № 3. С. 43–48. URL: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/312386/303397> (дата звернення: 18.02.2025).



2. Головін Б. М. Механізм запобігання корупції. *Часопис Київського університету права*. 2018. Вип. 4. С. 254–260. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chkur_2018_4_55 (дата звернення: 18.02.2025).
3. Мамка Г. Особливості та виклики в новому законі про НАБУ. *Юридична практика: вебсайт*. 2024. URL: <https://pravo.ua/osoblyvosti-ta-vyklyky-u-novomu-zakoni-pro-nabu/> (дата звернення: 18.02.2025).
4. Бондаренко О. С. Роль і напрями діяльності громадськості в реалізації антикорупційних реформ. *Право і безпека – Law and Safety*. 2023. Вип. 4 (91). С. 82–94. URL: <https://pb.univd.edu.ua/index.php/PB/article/download/765/592/> (дата звернення: 18.02.2025).
5. Бондаренко О. С. Концепція кримінально-правової протидії корупції: монографія. Суми, 2021. 472 с. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/83799/3/Bondarenko_korupsiia.pdf;jsessionid=56EB49A631A22C3738B6C940842CFAA0 (дата звернення: 18.02.2025).
6. Mungiu-Pippidi A. Transparency and corruption: Measuring real transparency by a new index. *Regulation and Governance*. 2022. Vol. 17. № 4. P. 1094–1113. DOI: <https://doi.org/10.1111/rego.12502>
7. Vian T., Agnew B., McInnes K. Whistleblowing as an anti-corruption strategy in health and pharmaceutical organizations in low-and middle-income countries: a scoping review. *Global Health Action*. 2022. Vol. 15. № 1. DOI: <https://doi.org/10.1080/16549716.2022.2140494>
8. Про запобігання корупції: Закон України від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення: 18.02.2025).
9. Про Національне антикорупційне бюро України: Закон України від 14 жовтня 2014 року № 1698-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1698-18#Text> (дата звернення: 18.02.2025).
10. Про прокуратуру: Закон України від 14 жовтня 2014 року № 1697-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1697-18> (дата звернення: 18.02.2025).
11. Про затвердження форми декларації особи, уповноваженої на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, та Порядку заповнення та подання декларації особи, уповноваженої на виконання функцій держави або місцевого самоврядування: Наказ НАБУ від 23.07.2021 № 449/21. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0987-21#Text> (дата звернення: 18.02.2025).
12. Про затвердження Положення про інформаційну систему моніторингу реалізації державної антикорупційної політики: Наказ Національного агентства з питань запобігання корупції від 28 червня 2023 року № 134/23. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1153-23#Text> (дата звернення: 18.02.2025).
13. Державна антикорупційна програма на 2023-2025 роки від 4 березня 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/220-2023-%D0%BF#n32> (дата звернення: 18.02.2025).
14. Новий функціонал ІСМ ДАП: де шукати статистичні дані про антикорупційну політику. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/novyy-funktsional-ism-dap-de-shukaty-statystychni-dani-pro-antykoriupsiynu-polityku/> (дата звернення: 18.02.2025).
15. Okafor O. N., Adebisi F. A., Opara M., Okafor C. B. Deployment of whistleblowing as an accountability mechanism to curb corruption and fraud in a developing democracy. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. 2020. Vol. 33. № 6. P. 1335–1366. DOI: <https://doi.org/10.1108/AAAJ-12-2018-3780>
16. Toleikiene R., Balciunas S., Juknevičienė V. Youth Attitudes Towards Intolerance to Corruption in Lithuania. *Scientific Papers of the University of Pardubice*. 2020. Vol. 28 № 2. DOI: <https://doi.org/10.46585/sp28020109>
17. Скиба В. М. Повноваження національного агентства з питань запобігання корупції як органу системи антикорупційних органів. *Галицькі студії: Юридичні науки*. 2023. Вип. 2. С. 58–62.

18. Соснін О. Про необхідність використання світового досвіду в боротьбі з корупцією у вітчизняній практиці. *Віче*. 2014. Вип. № 1–2. С. 16–18. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/viche_2014_1-2_7 (дата звернення: 18.02.2025).

19. Тіньков А. Л. Особливості протидії політичній корупції в країнах ЄС. *Державне управління: теорія і практика*. 2011. №2. С. 1–9.

20. Чепелюк В. Досвід зарубіжних країн у боротьбі з корупцією. *Успішна Україна: вебсайт*. URL: <http://uspishnaukraina.com.ua/strategy/69/244.html> (дата звернення: 18.02.2025).

21. Пашкевич Л. А. Механізми реалізації державної антикорупційної політики у сфері публічного управління: досвід Франції та Великобританії. *Право та державне управління*. 2019. Вип. 3 (36). Т. 2. С. 176–182. URL: http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/3_2019/tom_2/29.pdf (дата звернення: 18.02.2025).

References:

1. Vozniakovska, K.A., Bilenets, D.A., & Marchuk, V.V. (2024). Antykoruptsiini mekhanizmy u systemi publichnoho administruvannia yak zasib borotby z orhanizovanoiu zlochynnistiu v sferi hospodariuvannia [Anti-corruption mechanisms in the public administration system as a means of combating organized crime in the economic sphere]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho Universytetu – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, 84 (3), 43–48. Retrieved from <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/312386/303397> [in Ukrainian].

2. Holovkin, B. M. (2018). Mekhanizm zapobihannia koruptsii [Mechanism for preventing corruption]. *Chasopys Kyivskoho universytetu prava – Journal of the Kyiv University of Law*, 4, 254–260. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chkup_2018_4_55 [in Ukrainian].

3. Mamka, H. (2024). Osoblyvosti ta vyklyky v novomu zakoni pro NABU [Features and challenges in the new law on NABU]. *Yurydychna praktyka: vebseit – Legal practice: website*. Retrieved from <https://pravo.ua/osoblyvosti-ta-vyklyky-u-novomu-zakoni-pro-nabu/> [in Ukrainian].

4. Bondarenko, O. S. (2023). Rol i napriamy diialnosti hromadskosti v realizatsii antykoruptsiinykh reform [The role and directions of public activity in the implementation of anti-corruption reforms]. *Pravo i bezpeka – Law and Safety*, 4 (91), 82–94. Retrieved from <https://pb.univd.edu.ua/index.php/PB/article/download/765/592/> [in Ukrainian].

5. Bondarenko, O. S. (2021). *Kontseptsiiia kryminalno-pravovoi protydii koruptsii : monohrafiia* [The concept of criminal-legal counteraction to corruption: monograph]. Sumy. URL: Retrieved from https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/83799/3/Bondarenko_koruptsiia.pdf;jsessionid=56EB49A631A22C3738B6C940842CFAA0 [in Ukrainian].

6. Mungiu-Pippidi, A. (2022). Transparency and corruption: Measuring real transparency by a new index. *Regulation and Governance*, 17(4), 1094–1113. <https://doi.org/10.1111/rego.12502>

7. Vian, T., Agnew, B., & McInnes, K. (2022). Whistleblowing as an anti-corruption strategy in health and pharmaceutical organizations in low-and middle-income countries: a scoping review. *Global Health Action*, 15(1). <https://doi.org/10.1080/16549716.2022.2140494>

8. On Prevention of Corruption: Law of Ukraine № 1700-VII of October 14, 2014. Retrieved from URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> [in Ukrainian].

9. On the National Anti-Corruption Bureau of Ukraine: Law of Ukraine of October 14, 2014 No. 1698-VII. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1698-18#Text> [in Ukrainian].

10. On the Prosecutor's Office: Law of Ukraine № 1697-VII of October 14, 2014. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1697-18> [in Ukrainian].

11. On approval of the form of the declaration of a person authorized to perform state or local self-government functions, and the Procedure for filling out and submitting a declaration of a person authorized to perform state or local self-government functions: NABU Order № 449/21 dated July 23, 2021. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0987-21#Text> [in Ukrainian].



12. On approval of the Regulation on the information system for monitoring the implementation of the state anti-corruption policy: Order of the National Agency for the Prevention of Corruption No. 134/23 of June 28, 2023. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1153-23#Text> [in Ukrainian].
13. State Anti-Corruption Program for 2023-2025 dated March 4, 2023. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/220-2023-%D0%BF#n32> [in Ukrainian].
14. *Novyi funktsional ISM DAP: de shukaty statystychni dani pro antykoruptsiinu polityku* [New functionality of the ISM DAP: where to look for statistical data on anti-corruption policy]. Retrieved from <https://nazk.gov.ua/uk/novyy-funktsional-ism-dap-de-shukaty-statystychni-dani-pro-antikoruptsiynu-polityku/> [in Ukrainian].
15. Okafor, O. N., Adebisi, F. A., Opara, M., & Okafor, C. B. (2020). Deployment of whistleblowing as an accountability mechanism to curb corruption and fraud in a developing democracy. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 33(6), 1335–1366. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-12-2018-3780>
16. Toleikiene, R., Balciunas, S., & Juknevičienė, V. (2020). Youth Attitudes Towards Intolerance to Corruption in Lithuania. *Scientific Papers of the University of Pardubice*, 28(2). <https://doi.org/10.46585/sp28020109>
17. Skyba, V.M. (2023). Povnovazhennia natsionalnoho ahentstva z pytan zapobihannia koruptsii yak orhanu systemy antykoruptsiinykh orhaniv [Powers of the National Agency for the Prevention of Corruption as a Body of the System of Anti-Corruption Bodies]. *Halytski studii: Yurydychni nauky – Galician Studies: Legal Sciences*, 2, 58–62. [in Ukrainian].
18. Sosnin, O. (2014). Pro neobkhidnist vykorystannia svitovoho dosvidu v borotbi z koruptsiieiu u vitchyzniani praktytsi [On the need to use world experience in the fight against corruption in domestic practice]. *Viche*, 1–2, 16–18. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/viche_2014_1-2_7 [in Ukrainian].
19. Tinkov, A. L. (2011). Osoblyvosti protydii politychnii koruptsii v krainakh YeS [Peculiarities of combating political corruption in EU countries]. *Derzhavne upravlinnia: teoriia i praktyka – Public administration: theory and practice*, 2, 1–9. [in Ukrainian].
20. Chepeliuk, V. Dosvid zarubizhnykh krain u borotbi z koruptsiieiu [Experience of foreign countries in the fight against corruption]. *Uspishna Ukraina: vebseit – Successful Ukraine: website*. Retrieved from <http://uspishnaukraina.com.ua/strategy/69/244.html> [in Ukrainian].
21. Pashkevych, L. A. (2019). Mekhanizmy realizatsii derzhavnoi antykoruptsiinoi polityky u sferi publichnogo upravlinnia: dosvid Frantsii ta Velykobrytanii [Mechanisms for implementing state anti-corruption policy in the sphere of public administration: the experience of France and Great Britain]. *Pravo ta derzhavne upravlinnia – Law and Public Administration*, 3 (36), 2, 176–182. Retrieved from http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/3_2019/tom_2/29.pdf [in Ukrainian].

УДК 347.6-056.26:342.7

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-466-475](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-466-475)

Соцька Алла Миколаївна доцент кафедри Національної академії статистики, обліку та аудиту, радник Голови Національної Асамблеї людей з інвалідністю України, доктор юридичних наук, <https://orcid.org/0000-0002-6633-9192>

Ємельянов Володимир Романович кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного та міжнародного права, ННІ «Юридичний інститут Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана», <https://orcid.org/0000-0002-0660-5241>

ЮРИДИКО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ОСОБАМИ З ІНВАЛІДНІСТЮ ПРАВА НА ШЛЮБ В УМОВАХ ВІЙНИ

Анотація. У статті авторами розглянуто основні перешкоди, що ускладнюють реалізацію права на шлюб особами з інвалідністю з окремими акцентами на жінках та чоловіка з інвалідністю. Зокрема йдеться про соціальні стереотипи, економічні труднощі, обмежений доступ до соціальних послуг, правосуддя та інформації тощо. Окремо акцентується увага на шкідливих гендерно-зумовлених практиках, примусових шлюбах та ризиках сексуального насильства, з якими найчастіше стикаються жінки з інвалідністю. Крім того, здійснено правовий аналіз міжнародних та національних норм, що регулюють питання шлюбу для осіб з інвалідністю, зокрема положень Конвенції ООН про права осіб з інвалідністю та Конвенції про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок, а також українського сімейного законодавства. Акцентовано, що попри існуючі законодавчі гарантії на практиці особи з інвалідністю часто стикаються з адміністративними та соціальними бар'єрами, що обмежують їхнє право на шлюб. Окремо висвітлено проблему фіктивних шлюбів, які укладаються між військовозобов'язаними та жінками з інвалідністю для уникнення мобілізації та виїзду за кордон. Наведено випадки судових розглядів щодо посередництва в таких угодах, що свідчить про масовість цього явища. У висновках наголошується на необхідності впровадження законодавчих змін, спрямованих на ліквідацію дискримінації, спрощення реєстраційних процедур та підвищення доступності інформації про права осіб з інвалідністю, окрім іншого і про право на шлюб. Резюмовано, що створення інклюзивного правового середовища сприятиме соціальній інтеграції осіб з інвалідністю та забезпеченню їхніх шлюбних прав у період війни та після її завершення.



Ключові слова: особа з інвалідністю, право на шлюб, насилля, бар'єр, мобілізація, шлюбні відносини, примушування до шлюбу, юридична відповідальність за примушування до шлюбу.

Sotska Alla Mykolaivna Associate Professor of the Department of the National Academy of Statistics, Accounting and Audit, Advisor to the Chairman of the National Assembly of People with Disabilities of Ukraine, Doctor of Law, <https://orcid.org/0000-0002-6633-9192>

Yemelianov Volodymyr Romanovych Candidate of Science in Public Administration, Associate Professor of the Department of Public and International Law, NNI "Law Institute of the Vadym Hetman Kyiv National Economic University", <https://orcid.org/0000-0002-0660-5241>

LEGAL AND PRACTICAL ASPECTS OF THE IMPLEMENTATION OF THE RIGHT TO MARRIAGE BY PERSONS WITH DISABILITIES IN WAR CONDITIONS

Abstract. In this article, the authors examine the main obstacles that impede the realization of the right to marriage by persons with disabilities, with a separate focus on women and men with disabilities. In particular, the article deals with social stereotypes, economic difficulties, limited access to social services, justice and information, etc. Particular attention is paid to harmful gender-based practices, forced marriage and the risks of sexual violence that women with disabilities most often face. In addition, a legal analysis of international and national norms governing marriage for persons with disabilities, including the provisions of the UN Convention on the Rights of Persons with Disabilities and the Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women, as well as Ukrainian family law, is made. It is emphasized that despite the existing legal guarantees, in practice, persons with disabilities often face administrative and social barriers that limit their right to marriage. The author also highlights the problem of fictitious marriages between persons liable for military service and women with disabilities to avoid mobilization and travel abroad. Cases of court proceedings regarding mediation in such agreements are presented, which indicates the widespread nature of this phenomenon. The conclusions emphasize the need to introduce legislative changes aimed at eliminating discrimination, simplifying registration procedures and increasing the availability of information on the rights of persons with disabilities, including the right to marriage. The author summarizes that the creation of an inclusive legal environment will facilitate the social integration of persons with disabilities and ensure their marriage rights during and after the war.

Keywords: person with disabilities, right to marriage, violence, barrier, mobilization, marital relations, forced marriage, legal liability for forced marriage.

Постановка проблеми. Як справедливо зазначають неурядові правозахисні організації, системні бар'єри та виключення осіб з інвалідністю з соціального життя мають далекосяжні негативні наслідки. Вони спричиняють зниження економічного та соціального статусу таких осіб, обмежуючи їх можливості для освіти, працевлаштування та фінансової незалежності. Крім того, соціальна ізоляція підвищує ризики насильства та зловживань, включно з фізичним, емоційним та сексуальним насильством. За даними досліджень, від 40 % до 68 % молодих жінок і від 16 % до 30 % молодих чоловіків з інвалідністю зазнають сексуального насильства ще до досягнення повноліття. Особливо вразливими є особи з психічними порушеннями та порушеннями слуху [8]. Ще однією гострою проблемою є ранні та примусові шлюби, які часто стають наслідком обмежених можливостей осіб з інвалідністю самостійно приймати рішення щодо власного життя. Також поширеними залишаються шкідливі гендерно-зумовлені дискримінаційні практики, які порушують права людини. Значною проблемою є й бар'єри в доступі до послуг охорони здоров'я, зокрема у сфері сексуального та репродуктивного здоров'я [7], що ускладнює можливість особистого вибору щодо планування сім'ї. Дискримінаційні обмеження також зачіпають сферу правосуддя, адже особи з інвалідністю часто стикаються з труднощами у відстоюванні своїх прав. Обмежений доступ до інформації та відсутність інклюзивних механізмів участі у соціально-політичному житті ще більше посилюють ізоляцію, позбавляючи людей з інвалідністю можливості повноцінно інтегруватися в суспільство. Ці фактори підкреслюють необхідність комплексного підходу до забезпечення рівних прав, створення доступного середовища та подолання дискримінації осіб з інвалідністю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика законодавчого забезпечення та реалізації права осіб з інвалідністю на не була предметом комплексного вивчення серед науковців. Особливо це стосується комплексного вивчення, яке б охоплювало як правові, так і соціальні аспекти. Натомість, у сучасних умовах, зокрема під час воєнних конфліктів, проблема порушення прав осіб з інвалідністю на шлюб набуває все більшої актуальності. У засобах масової інформації з'являються публікації, що висвітлюють численні випадки зловживань та порушень цього права, зокрема щодо жінок з інвалідністю. Проблеми, з якими стикаються ці особи, включають не тільки правові бар'єри, але й соціальні стереотипи, стигматизацію та дискримінацію. Особливо це стосується осіб, які живуть в умовах обмеженого доступу до необхідних послуг, що часто призводить до примусового або раннього шлюбу. Ці питання потребують більшої уваги з боку дослідників, правозахисних організацій та органів влади для забезпечення реального виконання прав осіб з інвалідністю в усіх сферах життя, зокрема в контексті сімейних відносин.

Враховуючи зазначене **мета статті** полягає в дослідженні юридико-прикладних аспектів реалізації права осіб з інвалідністю на шлюб у сучасних



умовах війни, визначенні основних перешкод та формулюванні пропозицій стосовно ймовірних шляхів їх подолання.

Виклад основного матеріалу. Люди з інвалідністю протягом тривалого часу систематично виключалися з шлюбу всупереч його персональному, релігійному, культурному та символічному значенню і незважаючи на те, що в інших контекстах воно розглядалося як фундаментальне право [11]. Проте хоч і побутують упередження стосовно шлюбу в людей з інвалідністю, очевидно, що такі люди здатні закохуватися так само, як і люди без інвалідності, і часто мають те саме бажання одружитися та створити сім'ю [10].

Сьогодні право на шлюб давно визнано одним з основних прав людини в усьому світі. На міжнародному рівні воно захищається Загальною декларацією прав людини, Конвенцією про захист прав людини і основоположних свобод та Конвенцією ООН про права осіб з інвалідністю. У національному законодавстві України це питання регулюється Конституцією України, Сімейним кодексом України та іншими нормативно-правовими актами.

Так, стаття 23 Конвенції про права осіб з інвалідністю вимагає від держав-учасниць ліквідувати дискримінацію щодо осіб з інвалідністю в усіх питаннях, що стосуються шлюбу нарівні з іншими [3]. Доречно в контексті зазначеної статті зазначити про необхідність розвитку інституту підтриманого прийняття рішення, адже держава зобов'язана законом сприяти здійсненню правоздатності. Саме підтримуване прийняття рішень може забезпечити доступ до допомоги у прийнятті рішень для осіб з інвалідністю, щоб реалізувати свою правоздатність для укладення шлюбу, народження дитини та інших правовідносин на рівних [12].

Своєю чергою, у статті 16 Конвенції про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок міститься заклик до держав-учасниць вжити усіх відповідних заходів для ліквідації дискримінації щодо жінок в усіх питаннях, що стосуються шлюбу та сімейних стосунків. Зокрема, відповідно до зазначеної статті, жінкам, включно з жінками з інвалідністю, має бути забезпечено однакові права щодо одруження; однакові права на вільний вибір пари і на одруження лише з своєї вільної і повної згоди; однакові з чоловіками права та обов'язки під час шлюбу і після його розірвання. Також передбачено, що заручини та шлюб дитини не мають юридичної сили, і повинні вживатися всі необхідні заходи, включно із законодавчими, з метою визначення максимального шлюбного віку та обов'язкової реєстрації шлюбів в актах громадянського стану [6].

Однак важливо зазначити, що незважаючи на захист, передбачений на законодавчому рівні, люди з інвалідністю в усьому світі загалом та в Україні зокрема стикаються з бар'єрами в питанні шлюбу.

Так, на практиці реалізація права на шлюб для осіб з інвалідністю ускладнюється через низку факторів, серед яких: обмеження дієздатності, відсутність належної інфраструктури, соціальні стереотипи тощо.

У контексті стереотипів важливо акцентувати на широкому поширенні негативних соціальних уявлень про перспективи людей з інвалідністю щодо шлюбу та інтимних стосунків. Ба більше, багато людей з інвалідністю інтерналізували суспільну стигму: «коли людина з інвалідністю бачить, що люди з інвалідністю майже не одружуються, це посилює самостигматизацію і страх бути відкинутим». Інтерсекційність, безумовно, посилює цю динаміку, оскільки дослідники виявили, що жінки з інвалідністю рідше виходять заміж порівняно з чоловіками з інвалідністю, а жінки з інвалідністю частіше стикаються з дискримінацією та суспільною стигмою. Ця стигма впливає на те, як партнери обирають або не обирають жінок з інвалідністю [13]. Особливо важливо відзначити вплив інтерсекційності, де жінки з інвалідністю стикаються з подвійною дискримінацією — через свою стать та інвалідність. Це підтверджує думку про те, що жінки з інвалідністю мають менше шансів на шлюб і частіше піддаються соціальній стигматизації, що значно обмежує їх можливості в особистому житті.

Воєнний стан в Україні ще більше загострює ці проблеми через руйнуванням інфраструктури, міграцію населення, погіршення економічного стану, збільшення чисельності осіб з інвалідністю внаслідок бойових дій тощо.

Крім того, законодавчі гарантії, про які йшлося вище, мертві без того, щоб інформацією про них володіли особи з інвалідністю. Водночас на сьогодні рівень обізнаності людей з інвалідністю про їхні права, включно з правом на шлюб, є вкрай низьким. Тому вкрай необхідно забезпечувати надання особам з інвалідністю інформації в доступних форматах щодо права на шлюб і створення сім'ї, включно з інформацією про репродуктивне здоров'я [2].

Інформаційна доступність є одним із ключових елементів забезпечення рівних прав осіб з інвалідністю на укладення шлюбу. Для того, щоб ця процедура була повністю доступною для людей з різними типами інвалідності, необхідно створити умови для вільної комунікації на всіх етапах — від подачі заяви до реєстрації шлюбу. Одним з важливих аспектів є впровадження практики залучення перекладачів жестової мови для осіб з порушеннями слуху, що дозволить їм активно брати участь у процесі та отримувати всю необхідну інформацію. Для людей з порушеннями зору можна використувати шрифт Брайля або голосові супроводи, щоб забезпечити доступ до документів і процедур. Крім того, потрібно розглядати можливість застосування інших альтернативних форматів комунікації, таких як відео та аудіоінструкції, щоб кожна особа з інвалідністю могла вибрати найбільш зручний для себе спосіб взаємодії. Тільки за умови таких нововведень можна досягти реальної рівності та забезпечити доступність цієї важливої соціальної процедури для всіх громадян.

Однак справедливо буде зазначити, що воєнні умови за певних обставин сприяють збільшенню кількості зареєстрованих шлюбів з особами з інвалідністю, окрім іншого і шляхом примушування до шлюбу, що, на превеликий



жаль, є негативною динамікою, адже жінки з інвалідністю в таких шлюбах можуть ставати жертвами насилля, їх використовують і покидають тощо. Офіційні беззаперечні статистичні дані з цього приводу в широкому доступі відсутні, а це дає привід сподіватися, що такі факти не є глобальною проблемою.

В останні роки в нашій державі набувають масового характеру спроби укладання фіктивних шлюбів між військовозобов'язаними та жінками з інвалідністю, оскільки статус дружини з інвалідністю надає військовозобов'язаному можливість не лише уникнути мобілізації, а й виїхати за кордон. У деяких спільнотах пошук жінок з інвалідністю для таких шлюбів здійснюють не тільки самі чоловіки, а й їхні родини [4].

Згідно з даними Державного реєстру судових рішень, в Україні почали діяти, але вже понесли покарання, посередники, які допомагають військовозобов'язаним та жінкам з інвалідністю знайти одне одного. За свої послуги вони вимагають відсотки. Подекуди ця торгівля набуває великих масштабів – наприклад, тільки одна з посередниць у певній інтернет-спільноті пропонувала на вибір п'ятьох дівчат різного віку та з різними групами інвалідності.

У контексті такого посередництва вживаються відповідні заходи реагування. Приміром, у Волинській області засудили посередницю, яка звела військовозобов'язаного та жінку з інвалідністю. Останні уклали шлюб, а вже за два тижні намагалися виїхати за межі України. Вироком Володимир-Волинського міського суду Волинської області посередниця визнана винною у незаконному переправленні осіб через державний кордон. Суд оштрафував жінку на 59,5 тис. гривень [4].

В Одесі 32-річний чоловік уклав шлюб із 56-річною жінкою, яка має інвалідність. За свідоцтво про шлюб він заплатив гроші та за його допомогою хотів виїхати за межі України. Прикордонники спільно зі співробітниками СБУ затримали чоловіка, окрім іншого, через встановлення того, що дата укладання шлюбу збігалася з днем «весільної» подорожі за кордон. Виявилося, що чоловік скористався оголошенням в інтернеті про можливість «з'єднати серця» з жінкою, яка має інвалідність. Вартість такої послуги – 8 тис. гривень. У пакет послуг з одруження було включено також таксі до пункту пропуску на кордоні та супроводжуюча особа, яка мала все проконтролювати [5].

Яворівський районний суд Львівської області засудив до 3 років позбавлення волі полтавчанку, яка за даними Державного реєстру судових рішень уклала фіктивний шлюб з військовозобов'язаним, а згодом сприяла йому у перетині кордону в пункті пропуску. На початку травня суд визнав жінку винною та призначив їй покарання у вигляді 3 років позбавлення волі умовно. Аналогічне покарання призначив Жовківський районний суд Львівської області для жінки, яка має з дитинства другу групу інвалідності, яка, за даними правоохоронців, сприяла у перетині кордону своєму другу дитинства, за якого нещодавно вийшла заміж, за його проханням [4].

Окрема проблемність у реалізації права на шлюб чоловіками з інвалідністю. На практиці вони стикаються з численними перешкодами в цьому контексті, серед яких можна виокремити, але не виключно, такі:

- стереотипи: в суспільстві існують упередження щодо здатності чоловіків з інвалідністю створювати сім'ю та виконувати подружні обов'язки;
- економічні труднощі: багато чоловіків з інвалідністю стикаються з труднощами у працевлаштуванні та отриманні стабільного доходу, що може впливати на їхню здатність утримувати сім'ю;
- проблеми в доступі до соціальних послуг та підтримки: чоловіки з інвалідністю часто мають обмежений доступ до послуг, які могли б сприяти їхній соціалізації та інтеграції, усупереч тому, що такі послуги необхідні для подолання бар'єрів у комунікації, адаптації до соціального життя та формування здорових стосунків.

Однак навіть там, де люди з інвалідністю долають бар'єри на шляху до шлюбу, вони все одно стикаються з перешкодами на шляху до подружнього життя нарівні з іншими. Наприклад, особам з інвалідністю, над якими встановлено опіку, відмовляють у правоздатності укладати шлюб. Також деякі інтернатні заклади позбавляють мешканців з інтелектуальними порушеннями права жити зі своїми партнерами. І це лише найбільш поширені приклади.

За умови ефективного впровадження правовий захист права на шлюб, передбачений міжнародним та національним законодавством, може допомогти подолати негативне ставлення до людей з інвалідністю як суб'єктів права на шлюб, а також дискримінаційну політику і практику її реалізації, які перетворюють таке ставлення на формальні обмеження [13].

Крім того, цікавим є досвід деяких країн щодо запровадження механізмів заохочення до шлюбу, окрім іншого, з метою привернення уваги до інституту шлюбу та важливості інтимних стосунків у житті осіб з інвалідністю [9]. Так, наприклад, практикується надання подружжю податкових пільг, зниження ставок кредитування та виплата державної допомоги, надання широкого спектру соціальних гарантій (таких як оплачувані декретні відпустки, пільги на житло та медичне страхування), проведення курсів підготовки до сімейного життя, запровадження консультаційних центрів, які допомагають людям з інвалідністю реалізовувати право на шлюб та сім'ю тощо.

Висновки. Реалізація права осіб з інвалідністю на шлюб в умовах війни є особливо складною через множинні перешкоди, зокрема адміністративні, фізичні, соціальні, економічні. В умовах конфлікту виникають додаткові труднощі у доступі до основних послуг, включно з процедурою укладення шлюбу. Адміністративні бар'єри включають обмеження в доступі до реєстраційних органів, тимчасову відсутність відповідних послуг через переміщення або пошкодження інфраструктури, а також недостатню підготовленість персоналу для роботи з людьми з інвалідністю. Фізичні перешкоди, такі як недоступні будівлі, відсутність елементів розумного пристосування тощо,



ускладнюють доступ осіб з фізичними порушеннями до місць реєстрації шлюбу. Соціальні проблеми, зокрема стигматизація людей з інвалідністю, відсутність підтримки з боку родини або суспільства, можуть значно впливати на їхнє бажання або можливість укласти шлюб. Додатково, в умовах війни часто зменшується доступ до економічних ресурсів, а багато осіб з інвалідністю опиняються в скрутному фінансовому становищі, що ускладнює процес забезпечення рівного доступу до різноманітних послуг, включно з юридичними консультаціями. Для подолання цих та безлічі інших бар'єрів необхідно вносити зміни до законодавства, що стосуються прав осіб з інвалідністю, а також удосконалювати інфраструктуру. Це включає створення доступних умов для реєстрації шлюбу, адаптацію процесу реєстрації шлюбу до потреб осіб з різними видами інвалідності. Крім того, важливо запровадити системи підтримки, що забезпечать психологічну та юридичну допомогу особам з інвалідністю, а також програми просвітницької діяльності серед суспільства для боротьби зі стигматизацією. Створення інклюзивного правового середовища для осіб з інвалідністю має бути стратегічним пріоритетом. Це не лише сприятиме дотриманню прав осіб з інвалідністю, а й зміцнить соціальну стабільність, важливу для відновлення країни після завершення війни. Успішна інтеграція осіб з інвалідністю в усі сфери життя, зокрема і в сімейну, стане основою для побудови справедливого, рівноправного і гармонійного суспільства, де кожен громадянин, незалежно від фізичних чи психічних особливостей, матиме можливість реалізувати свої права, зокрема право на шлюб і створення сім'ї.

Література:

1. Безбар'єрність: державна реєстрація шлюбу без обмежень. URL: https://just-dnipro.gov.ua/?view=viewnews&page_id=5044
2. Заключні зауваження щодо першої доповіді Оману // Комітет ООН з прав осіб з інвалідністю (02 берез. 2018 р.). URL: http://tbinternet.ohchr.org/Treaties/CRPD/Shared%20Documents/OMN/CRPD_C_OMN_CO_1_30557_E.docx
3. Конвенція про права осіб з інвалідністю : прийнята 13 груд. 2006 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_g71#Text
4. Мобілізація по-новому: посередники вже «продають» ухилинтам жінок з інвалідністю. URL: <https://tsn.ua/exclusive/mobilizaciya-po-novomu-poseredniki-vzhe-prodayut-uhilyantam-zhinok-z-invalidnistyu-2600325.html>
5. Новий бізнес в Україні: одружитися на жінці з інвалідністю, щоб уникнути мобілізації. URL: <https://glavcom.ua/country/society/ukrajintsi-shukajut-zhinok-z-invalidnistju-shchob-vtekti-vid-mobilizatsiji-941545.html>
6. Права людини жінок та дівчат з інвалідністю. Короткий посібник з питань інтерсекційного підходу до виконання Конвенцій CEDAW та CRPD в Україні. К. : 2019. URL: <https://hromady.org/wp-content/uploads/2019/10/5.pdf>
7. Розширення прав та можливостей жінок і дівчат з інвалідністю: на шляху до повної та ефективної участі та гендерної рівності // ООН Жінки. 2018. URL: <http://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2018/12/the-empowerment-of-women-and-girls-with-disabilities>

8. Українці з інвалідністю втричі частіше зазнають насильства, ніж здорові люди. URL: <https://invak.info/novosti/ukrayinci-z-invalidnistyu-vtrichi-chastishe-zaznayut-nasilstva-nizh-zdorovi-lyudi.html>

9. DISABILITY, MARRIAGE, RIGHTS. URL: <https://creaworld.org/wp-content/uploads/2024/06/DMR-Handout-2.pdf>

10. Dominick Evans, *Disabled People Penalized for Getting Married*, AUDACITY MAG. (Jan. 2, 2019). URL: <https://www.audacitymagazine.com/disabled-people-penalized-for-getting-married/>

11. Gabriella Garbero. Rights Not Fundamental: Disability and the Right to Marry // Saint Louis University Journal of Health Law & Policy. 2021. № 14. P. 587-614. URL: <https://scholarship.law.slu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1272&context=jhlp>

12. Zhengzong Huang, Baoxin Chen, Zehua Feng. The Rule of Law for the Exercise of Marriage and Reproductive Rights for Women with Intellectual Disabilities in China // Risk Management and Healthcare Policy. P. 145-156. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9149587/pdf/rmhp-15-1145.pdf>

13. The Right to Marry. Barriers to intimacy for persons with disabilities. URL: <https://hpod.law.harvard.edu/news/entry/right-to-marry>

References:

1. Bezbariarnist: derzhavna reiestratsiia shliubu bez obmezhen [Barrier-free: state registration of marriage without restrictions]. Retrieved from https://just-dnipro.gov.ua/?view=viewnews&page_id=5044 [in Ukrainian]

2. Zakliuchni zauvazhennia shchodo pershoi dopovidi Omanu // Komitet OON z prav osib z invalidnistiu (02 berez. 2018 r.). [Concluding observations on the first report of Oman // UN Committee on the Rights of Persons with Disabilities] Retrieved from http://tbinternet.ohchr.org/Treaties/CRPD/Shared%20Documents/OMN/CRPD_C_OMN_CO_1_30557_E.docx [in Ukrainian]

3. Konventsiiia pro prava osib z invalidnistiu [Convention on the Rights of Persons with Disabilities]: pryiniata 13 hrud. 2006 r. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_g71#Text [in Ukrainian]

4. Mobilizatsiia po-novomu: poserednyky vzhe «prodaiut» ukhlyiantam zhinok z invalidnistiu [Mobilization in a new way: intermediaries are already “selling” women with disabilities to evaders]. Retrieved from <https://tsn.ua/exclusive/mobilizaciya-po-novomu-poseredniki-vzhe-prodayut-uhilyantam-zhinok-z-invalidnistyu-2600325.html> [in Ukrainian]

5. Novyi biznes v Ukraini: odruzhytysia na zhintsi z invalidnistiu, shchob unyknyty mobilizatsii [New business in Ukraine: marry a woman with a disability to avoid mobilization]. Retrieved from <https://glavcom.ua/country/society/ukrajintsi-shukajut-zhinok-z-invalidnistju-shchob-vtekti-vid-mobilizatsiji-941545.html> [in Ukrainian]

6. Prava liudyny zhinok ta divchat z invalidnistiu. Korotkyi posibnyk z pytan interseksiinoho pidkhodu do vykonannia Konventsii CEDAW ta CRPD v Ukraini [Human rights of women and girls with disabilities. A brief guide on the intersectional approach to the implementation of the CEDAW and CRPD Conventions in Ukraine]. K. : 2019. Retrieved from <https://hromady.org/wp-content/uploads/2019/10/5.pdf> [in Ukrainian]

7. Rozshyrennia prav ta mozhlyvostei zhinok i divchat z invalidnistiu: na shliakhu do povnoi ta efektyvnoi uchasti ta gendernoi rivnosti [Empowering women and girls with disabilities: towards full and effective participation and gender equality] // OON Zhinky. 2018. Retrieved from <http://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2018/12/the-empowerment-of-women-and-girls-with-disabilities> [in Ukrainian]

8. Ukraintsi z invalidnistiu vtrychi chastishe zaznaiut nasylstva, nizh zdorovi liudy [Ukrainians with disabilities are three times more likely to experience violence than healthy people]. Retrieved from <https://invak.info/novosti/ukrayinci-z-invalidnistyu-vtrichi-chastishe-zaznayut-nasilstva-nizh-zdorovi-lyudi.html> [in Ukrainian]



9. DISABILITY, MARRIAGE, RIGHTS. Retrieved from <https://creaworld.org/wp-content/uploads/2024/06/DMR-Handout-2.pdf> [in English]

10. Dominick Evans, Disabled People Penalized for Getting Married, AUDACITY MAG. (Jan. 2, 2019). Retrieved from <https://www.audacitymagazine.com/disabled-people-penalized-for-getting-married/> [in English]

11. Gabriella Garbero. Rights Not Fundamental: Disability and the Right to Marry // Saint Louis University Journal of Health Law & Policy. 2021. № 14. R. 587-614. Retrieved from <https://scholarship.law.slu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1272&context=jhlp> [in English]

12. Zhengzong Huang, Baoxin Chen, Zehua Feng. The Rule of Law for the Exercise of Marriage and Reproductive Rights for Women with Intellectual Disabilities in China // Risk Management and Healthcare Policy. R. 145-156. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9149587/pdf/rmhp-15-1145.pdf> [in English]

13. The Right to Marry. Barriers to intimacy for persons with disabilities. Retrieved from <https://hpod.law.harvard.edu/news/entry/right-to-marry> [in English]

УДК 341.9

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-476-484](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-476-484)

Ставнича Наталя Олександрівна доктор філософії (PhD), методист освітньо-наукового центру «Хаб NotBox» Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського, старший викладач кафедри фундаментальних і приватно-правових дисциплін Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського, тел.: (098) 0587753, <https://orcid.org/0000-0002-3015-5834>

Нагорняк Світлана Василівна кандидат педагогічних наук, доцент, керівник освітньо-наукового центру «Хаб NotBox» Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського, доцент кафедри педагогіки і освітнього менеджменту Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського, м. Вінниця, тел.: (097) 2517457, <https://orcid.org/0000-0002-5311-3303>

ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ МІЖНАРОДНИХ ТРУДОВИХ ВІДНОСИН КРИЗЬ ПРИЗМУ МІЖНАРОДНОГО ПРИВАТНОГО ПРАВА: УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ В ГЛОБАЛЬНОМУ КОНТЕКСТІ

Анотація. У сучасних умовах глобалізації та міжнародної мобільності трудових ресурсів правове регулювання міжнародних трудових відносин набуває особливої актуальності. Дослідження проблеми управління кадрами в глобальному контексті через призму міжнародного приватного права дозволяє визначити ключові виклики та тенденції, що впливають на розвиток міжнародного ринку праці.

У статті розглядаються основні правові механізми регулювання трудових відносин за участю іноземного елемента, зокрема питання визначення застосовного права, юрисдикційної підсудності трудових спорів, а також правовий статус працівників-мігрантів. Окрему увагу приділено міжнародним договорам та нормативно-правовим актам, що регулюють сферу зайнятості та соціального захисту працівників на міжнародному рівні, таким як конвенції МОП, регламенти та директиви Європейського Союзу.

Особлива увага приділена ролі транснаціональних корпорацій у формуванні глобальних трудових стандартів, питанням корпоративної відповідальності та забезпеченню належних умов праці. Аналізуються сучасні тенденції у сфері дистанційної зайнятості, цифровізації трудових процесів та впливу новітніх технологій на міжнародні трудові відносини.

Стаття також висвітлює основні проблеми, з якими стикаються національні правові системи у контексті гармонізації трудового законодавства, зокрема



конфлікт норм, розбіжності у підходах до трудових прав і обов'язків, а також перспективи вдосконалення правових механізмів захисту працівників в умовах транснаціональної зайнятості.

Результати дослідження мають важливе значення для вдосконалення міжнародно-правових механізмів регулювання трудових відносин, сприяючи підвищенню ефективності управління кадровими ресурсами в умовах глобалізації.

Ключові слова: міжнародні трудові відносини, міжнародне приватне право, управління, кадри.

Stavnycha Natalia Ph. D. in Pedagogy, methodist of educational and scientific center "Hub NotBox", senior teacher of the department of fundamental and private law disciplines of Vinnytsia Mykhailo Kotsyubynsky State Pedagogical University, Vinnytsia, tel.: (098) 0587753, <https://orcid.org/0000-0002-3015-5834>

Nahorniak Svitlana Ph. D. in Pedagogy, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Pedagogy and educational management of Vinnytsia Mykhailo Kotsyubynsky State Pedagogical University, Vinnytsia, tel.: (097) 2517457, <https://orcid.org/0000-0002-5311-3303>

LEGAL REGULATION OF INTERNATIONAL LABOR RELATIONS THROUGH THE PRISM OF INTERNATIONAL PRIVATE LAW: PERSONNEL MANAGEMENT IN A GLOBAL CONTEXT

Abstract. In the current conditions of globalization and international mobility of labor resources, the legal regulation of international labor relations is gaining particular relevance. The study of the problem of personnel management in a global context through the prism of private international law allows us to identify key challenges and trends that affect the development of the international labor market.

The article examines the main legal mechanisms for regulating labor relations with the participation of a foreign element, in particular the issues of determining the applicable law, jurisdiction of labor disputes, as well as the legal status of migrant workers. Special attention is paid to international treaties and regulatory legal acts that regulate the sphere of employment and social protection of workers at the international level, such as ILO conventions, regulations and directives of the European Union.

Special attention is paid to the role of transnational corporations in the formation of global labor standards, issues of corporate responsibility and ensuring decent working conditions. The article analyzes current trends in the field of remote employment, digitalization of labor processes and the impact of new technologies on international labor relations.

The article also highlights the main problems faced by national legal systems in the context of harmonization of labor legislation, in particular, conflict of norms,

differences in approaches to labor rights and obligations, as well as prospects for improving legal mechanisms for protecting employees in the context of transnational employment.

The results of the study are important for improving international legal mechanisms for regulating labor relations, contributing to increasing the efficiency of human resources management in the context of globalization.

Keywords: international labor relations, international private law, management, personnel.

Постановка проблеми. Глобалізація економіки та міжнародна мобільність робочої сили створюють нові виклики для правового регулювання трудових відносин. У цих умовах міжнародне приватне право (МПП) відіграє ключову роль у визначенні належного правового режиму для трудових договорів, захисту прав працівників, вирішення правових конфліктів та управління кадрами в глобальному контексті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні дослідження в галузі правового регулювання міжнародних трудових відносин через призму міжнародного приватного права вказують на суттєві відмінності в підходах різних країн до вирішення питань із іноземним елементом. Так само відмінними є і методи управління кадрами в глобальному контексті. Правові питання глобалізація і трудова міграція в Європі вивчав Юськів Богдан Миколайович. Слабко Катерина Василівна охарактеризувала правовий статус трудових посередників. Лариса Глущенко, Тетяна Пілявоз, Наталія Коваль детально описали управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Однак, окреслена нами тема досі детально не досліджена.

Мета статті. Комплексний аналіз правового регулювання міжнародних трудових відносин крізь призму міжнародного приватного права, з особливим акцентом на управління кадрами в умовах глобалізації. Дослідження спрямоване на визначення ключових викликів, правових механізмів і тенденцій у сфері міжнародного трудового права, а також на розробку пропозицій щодо вдосконалення правового забезпечення міжнародної зайнятості.

Виклад основного матеріалу. Юридичні особи виступають активними учасниками міжнародного приватного права, до них відносяться підприємства, організації, установи, створені згідно з законодавством конкретної держави. Однак визначення юридичної особи не є уніфікованим у всіх правових системах. Зазвичай, законодавство та практика визнають, що юридична особа формується відповідно до встановленого порядку, має власну назву, характеризується організаційною структурою, володіє відокремленим майном, правами та обов'язками, переважно майнового характеру, самостійно виступає у цивільних правовідносинах та господарському обороті, несе відповідальність за зобов'язаннями, що виникають з договорів та деліктів. При здійсненні господарської діяльності на території інших країн виникають дві



основні проблеми: визнання правосуб'єктності іноземної юридичної особи та допуск її до здійснення господарської діяльності на території даної держави, а також визначення умов такої діяльності. Правосуб'єктність іноземних юридичних осіб, як правило, визнається на основі двосторонніх угод, особливо торговельних. Питання про допуск іноземної юридичної особи до господарської діяльності на території певної держави регулюється її законодавством. У більшості випадків здійснення такої діяльності можливе після виконання певних формальностей. У торгових договорах встановлюється режим для іноземних юридичних осіб, який може ґрунтуватися на принципах найбільшого сприяння або національного режиму.

У Законі України «Про міжнародне приватне право» від 23.06.2005 № 2709-IV [1] основним колізійним правилом визначено застосування права держави, де виконується робота. Однак, законодавства інших країн встановлюють не лише цей, але й інші відмінні правила. У зв'язку з цим, у сфері трудових відносин склалися основні колізійні принципи, які наведені нижче.

1. Закон країни праці (*lex loci laboris*) — основний принцип законодавства про МПП Австрії, Угорщини, Іспанії, Швейцарії, Бразилії та ін. Згідно з цим принципом до іноземців застосовується закон країни праці. Даний принцип визначається по-різному. В одних випадках — закон країни місця знаходження підприємства, де працює особа.

2. Вільний вибір права (автономія волі — *lex voluntatis*). Законодавство деяких країн дозволяє сторонам трудової угоди обирати закон для її врегулювання.

3. Закон місця знаходження працедавця. Цей колізійний принцип застосовується у тих випадках, коли трудові функції виконуються на території декількох держав, і тоді застосовується закон місця знаходження, закон місця проживання або закон місця комерційної діяльності працедавця.

4. Закон прапора судна (*lex flagi*). Трудові відносини працівника, який виконує службові обов'язки на водному чи повітряному транспорті, регламентуються законом країни, де зареєстровано транспортний засіб.

5. Особистий закон роботодавця — фізичної або юридичної особи (*lex personalis / lex societatis*). Застосовується тоді, коли відряджений працівник виконує свої трудові функції за кордоном або коли місце роботи практично неможливо встановити. Іноді при відрядженні працівника в іншу країну для виконання тих або інших трудових завдань застосовується принцип закону країни установи, яка відрядила працівника (*lex loci delegationis*).

6. Закон країни укладення угоди про найом (*lex loci contractus*). Деякі країни у своєму законодавстві визначають, що до трудових відносин, укладених у цих країнах застосовується місцеве право (Велика Британія, США).

Очевидно, що іноземні підприємства відіграють важливу роль на ринку праці України й посідають особливе місце в українській економіці.

У 2024 році в Україні зареєстрували 1109 нових компаній з іноземними власниками, що на 24,2% менше, ніж у 2023 році, згідно з даними Єдиного

державного реєстру, повідомляє «Опендатабот». Бізнес в Україні відкривали громадяни 78 країн, найактивнішими були підприємці з Туреччини, Польщі та США: громадяни Туреччини зареєстрували 201 компанію, Польщі – 90, а США – 89 компаній. Основними галузями для іноземних компаній стали оптова торгівля – 255 компаній (23% від загальної кількості), комп'ютерне програмування – 109 компаній (9,8%) та операції з нерухомістю – 86 компаній (7,8%). Найбільше нових іноземних компаній зареєстровано в Києві – 542 компанії, що становить 48,9% від загальної кількості, Львівщина на другому місці з 137 компаніями (12,4%), а Одещина – на третьому, з 122 компаніями (11%). Попри зменшення кількості нових іноземних компаній, загальний рівень підприємницької активності в Україні зріс: за перше півріччя 2024 року було зареєстровано понад 13 000 нових компаній та майже 148 500 фізичних осіб-підприємців, що перевищує аналогічні показники 2023 року, коли було відкрито 12 500 компаній та 134 000 ФОПів.

Очевидним є і те, що вирішення колізійних спорів у випадках наявного іноземного підприємства вирішуються засобами міжнародного приватного права, адже МПП регулює трудові відносини через колізійні норми, які визначають застосовне право до трудового договору, та норми міжнародного матеріального права, закріплені в міжнародних конвенціях і договорах.

Головні принципи МПП у сфері трудових відносин включають:

- Автономію волі сторін у виборі застосовного права.
- Застосування імперативних норм приймаючої держави.
- Захист основних трудових прав відповідно до міжнародних стандартів.

Колізійні норми визначають, право якої країни застосовується до трудових відносин у разі, якщо елементи договору пов'язані з різними державами. Основними джерелами таких норм є:

1. Рим I Регламент (ЄС № 593/2008) – регулює питання вибору права в Європейському Союзі.
2. Гаазька конвенція 1980 року – регулює трудові відносини в міжнародному контексті.
3. Національні законодавства – встановлюють правила щодо міжнародних трудових відносин у кожній країні.

Найбільша кількість нормативних актів, які регулюють умови праці та життя працівників, розроблена під егідою спеціалізованої установи Організації Об'єднаних Націй – Міжнародної Організації Праці, що була заснована у 1919 році відповідно до Версальського мирного договору. На сьогодні членами Міжнародної Організації Праці є 187 держави. Згідно зі Статутом Міжнародної Організації Праці від 28 червня 1919 року, її членом може бути будь-яка держава – член Організації Об'єднаних Націй. Трудові відносини громадян України, які працюють за її межами, а також трудові відносини іноземних громадян, які працюють на підприємствах, в установах, організаціях України, регулюються відповідно до Закону України «Про



міжнародне приватне право» » від 23.06.2005 № 2709-IV та згідно зі статтею 8 Кодексу законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII [3].

Трудові відносини регулюються законодавством держави, де виконується робота, якщо інше не встановлено законом або міжнародним договором України. Трудові відносини громадян України, які працюють за кордоном, підпорядковуються праву України у випадках, коли громадяни України працюють у закордонних дипломатичних установах України; коли громадяни України уклали трудові договори з роботодавцями – фізичними або юридичними особами України про виконання роботи за кордоном, включаючи їх відокремлені підрозділи, за умови, що це не суперечить законодавству держави, де виконується робота; якщо це передбачено законом або міжнародним договором України.

Стаття 8 Кодексу законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII визначає, що трудові відносини громадян України, які працюють за її межами, регулюються відповідно до Закону України «Про міжнародне приватне право» 23.06.2005 № 2709-IV. Згідно із загальним принципом, закріпленим у цій статті, праця зазначених категорій працівників регулюється законодавством сторони працевлаштування та міжнародними договорами України. Отже, норми статті 8 Кодексу законів про працю України застосовуються з урахуванням положень статті 52 Закону «Про міжнародне приватне право». Це означає, що до трудових відносин за кордоном у іноземного роботодавця має застосовуватися критерій статті 52 Закону «Про міжнародне приватне право», а саме, трудові відносини мають регулюватися у місці (державі), де саме виконується робота.

Згідно зі статтею 10 Закону «Про зайнятість населення» 05.07.2012 № 5067-VI [2], громадяни України, перебуваючи тимчасово за кордоном, мають право на трудову діяльність, якщо вона не суперечить законодавству України та держави перебування. Інтереси українців, які тимчасово працюють за кордоном, захищаються двосторонніми та багатосторонніми угодами, укладеними Україною з іншими державами. Ці угоди спрямовані на забезпечення статусу українських громадян, які законно працюють на території держави-члена, та недопущення дискримінації за ознакою громадянства в умовах праці, оплати або звільнення порівняно з громадянами цієї держави. Трудові відносини українців, які працюють за межами України, регулюються законодавством держави працевлаштування та міжнародними договорами України. Громадяни України можуть працювати за межами країни на іноземних підприємствах, в установах, організаціях або у іноземних фізичних осіб.

Міжнародне приватне право відіграє важливу роль у регулюванні трудових відносин у глобальному контексті. Вибір застосовного права, дотримання міжнародних стандартів та адаптація кадрової політики до різних юрисдикцій є ключовими аспектами ефективного управління міжнародними трудовими відносинами. Подальший розвиток правового регулювання у цій

сфері має сприяти створенню балансу між гнучкістю трудового ринку та захистом прав працівників.

Сучасний стан вітчизняної системи управління персоналом зумовлений специфічними умовами, спричиненими трудовою міграцією, дефіцитом кадрів та війною. Кількість трудових відносин, ускладнених іноземним елементом постійно зростає. Тому важливо створити цілісну систему управління кадрами в глобальному контексті із врахуванням норм міжнародного приватного права. Розглянувши особливості трудових відносин крізь призму МПП, варто охарактеризувати особливості управління персоналом в іноземних юридичних компаніях, та у вітчизняних, що здійснюють свою діяльність за кордоном.

Зауважимо, що в Україні існує низка нагальних проблем, що потребують негайного вирішення, значна частина яких пов'язана з формуванням кадрового потенціалу на підприємствах, підвищення ефективності якого дозволить знаходити методи створення колективів з мінімальними витратами та отриманням очікуваного прибутку, використовуючи досвід розвинених країн світу. Існують класична, японська, американська моделі менеджменту, а також модель ЄС, кожна з яких має свої особливості та комбінує елементи з інших моделей, відрізняючись трактуванням діяльності, мотивацією працівників, методами взаємодії та впливу на персонал. Україна, стоячи перед вибором подальшого шляху, повинна використовувати іноземний досвід з урахуванням українських реалій та ментальних особливостей, застосовуючи кращі підходи з кожної моделі для досягнення бажаного ефекту з найменшими витратами [6].

З огляду на менталітет, особливості економічного розвитку країни, стиль життя, історичний розвиток та релігійні особливості, для українських підприємств найбільш прийнятною є європейська модель управління персоналом, проте варто також розглянути характеристики американської та японської моделей. Американська філософія бізнесу ґрунтується на традиціях конкуренції та мотивації індивідуальних особливостей працівників з чіткою орієнтацією на прибуток компанії. Типовими рисами є чітке визначення цілей та завдань, висока оплата праці, заохочення споживацьких цінностей, високий рівень демократії в суспільстві та соціальні гарантії. Система управління персоналом США характеризується використанням оптимальної системи оплати праці, регулярною атестацією працівників для кар'єрного зростання, оцінкою ефективності організації праці та обладнання робочих місць. На підприємствах постійно оцінюються заслуги працівників. В останні роки в американських корпораціях широко застосовується система «Pay for Performance», що передбачає використання будь-яких методів оплати праці, де винагорода працівника залежить від індивідуальних та групових відмінностей у їхній діяльності, що виражається в системах гнучкої та змінної оплати праці. Американські менеджери традиційно орієнтовані на індивідуальні цінності та результати, а управлінська діяльність ґрунтується на механізмі індивідуальної відповідальності, оцінці індивідуальних результатів та розробці кількісних



цілей короткострокового характеру. Управлінські рішення зазвичай приймаються конкретними особами, які несуть відповідальність за їх виконання [7, с.406].

Нами досліджено, що гнучкість управління досягається виключно завдяки постійному відстеженню управлінських процесів, що дає змогу оперативно реагувати на зміни як зовнішнього, так і внутрішнього середовища компанії. Така швидкість реагування можлива лише завдяки автоматизованій обробці даних, яка, в свою чергу, здійснюється за допомогою штучного інтелекту та технологій Big Data [8, с. 37]. Для забезпечення наочності та кращого розуміння ключових тенденцій у сфері управління людськими ресурсами (HR) у 2024 році, узагальнимо основні напрями інноваційного управління персоналом в таблиці 1.

Таблиця 1.

Ключові тенденції у сфері управління людськими ресурсами (HR) у 2024 році

Назва	Опис
Гібридна робота та гнучкі графіки	Більше компаній впроваджують моделі гібридної роботи, дозволяючи співробітникам балансувати між офісом і віддаленою роботою.
Використання штучного інтелекту в HR	AI допомагає автоматизувати рекрутинг, аналіз продуктивності та персоналізоване навчання співробітників.
Підвищена увага до добробуту працівників	Компанії інвестують у програми ментального здоров'я, підтримку балансу між роботою та особистим життям.
Розвиток навичок та навчання протягом життя	Акцент на безперервне навчання та перекваліфікацію для адаптації до швидких змін ринку.
ESG-стратегії у HR	Зростає увага до екологічної, соціальної та управлінської відповідальності у стратегіях управління персоналом.

Висновки. Отже, міжнародне правове регулювання трудових відносин залишається складним і динамічним процесом, що потребує подальшої гармонізації та адаптації до сучасних реалій ринку праці. Управління людськими ресурсами в умовах глобалізації вимагає не лише врахування правових аспектів, а й стратегічного підходу до залучення, мотивації та утримання кваліфікованих кадрів.

Основні тенденції у сфері управління людськими ресурсами включають посилення гнучкості зайнятості, широке впровадження цифрових технологій та автоматизації, а також зростання ролі соціальної відповідальності роботодавців. Важливим викликом є забезпечення рівних можливостей для працівників незалежно від їхнього громадянства та правового статусу.

Подальший розвиток міжнародного трудового права має бути спрямований на підвищення ефективності правозастосовної практики, усунення правових колізій та створення сприятливих умов для розвитку глобального ринку праці. Це сприятиме не лише економічному розвитку, а й захисту прав та інтересів працівників у сучасному світі.

Література:

1. Закон України «Про міжнародне приватне право» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2709-15#Text>
2. Закон України «Про зайнятість населення» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text>
3. Кодекс законів про працю [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
4. Юськів Б. М. Глобалізація і трудова міграція в Європі [Текст] : монографія / Б. М. Юськів. – Рівне : видавець О. М. Зень, 2009. – 476 с.
5. Слабко К. Правовий статус трудових посередників. Перспективні напрямки розвитку юридичної науки у 21-му сторіччі: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 14–15 червня 2022 р.): Київ: Науково-дослідний інститут публічного права, 2022. С. 47–51.
6. Ткаченко А.М. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу [Електронний ресурс] // Вісник економічної науки України. Режим доступу: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/87520/27-Tkachenko.pdf?sequence>
7. Птащенко О. Проблеми та перспективи застосування стратегій управління персоналом міжнародних компаній в українській бізнес-практиці [Електронний ресурс] / Птащенко О., Чернобай Л., Малихіна С., Вережомська І., Яремчук, С. // Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 2022. 1 (42), 406—414. - Режим доступу: <https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/42YYRam7/>
8. Дашко І.М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання [Електронний ресурс] // Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2016. – № 9. – С. 37–41. - Режим доступу : <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/12213>.

References:

1. Zakon Ukrainy "Pro mizhnarodne pryvatne pravo" [Law of Ukraine "On Private International Law"]. (n.d.). [zakon.rada.gov.ua](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2709-15#Text). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2709-15#Text> [in Ukrainian].
2. Zakon Ukrainy "Pro zaïniatist' naseleennia" [Law of Ukraine "On Employment of the Population"]. (n.d.). [zakon.rada.gov.ua](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text> [in Ukrainian].
3. Kodeks zakoniv pro pratsiu Ukrainy [Labour Code of Ukraine]. (n.d.). [zakon.rada.gov.ua](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> [in Ukrainian].
4. Yuskiv, B. M. (2009). *Hlobalizatsiia i trudova mihratsiia v Yevropi: Monohrafiia [Globalization and Labor Migration in Europe]* : Monograph. Rivne: Vydavets' O. M. Zen'. [in Ukrainian].
5. Slabko, K. (2022). *Pravovyi status trudovykh poserednykiv [Legal status of labor intermediaries]*. In *Perspektyvni napriamky rozvytku yurydychnoi nauky u 21-mu storichchi: Materialy Mizhnarodnoi nauk.-prakt. konferentsii* (Kyiv, June 14–15, 2022) (pp. 47–51). Kyiv: Naukovo-doslidnyi instytut publichnoho prava. [in Ukrainian].
6. Tkachenko, A. M. (n.d.). *Zarubizhnyi dosvid formuvannia kadrovoho potentsialu [Foreign experience in personnel development]*. Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy. Retrieved from <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/87520/27-Tkachenko.pdf?sequence> [in Ukrainian].
7. Ptashchenko, O., Chernobai, L., Malykhina, S., Verezomska, I., & Yaremchuk, S. (2022). *Problemy ta perspektyvy zastosuvannia stratehii upravlinnia personalom mizhnarodnykh kompanii v ukraïnskii biznes-praktytsi [Problems and prospects of applying personnel management strategies of international companies in Ukrainian business practice]*. Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice, 1(42), 406–414. Retrieved from <https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/42YYRam7/> [in Ukrainian].
8. Dashko, I. M. (2016). *Rozvytok innovatsiinykh tekhnolohii upravlinnia personalom na pidpriemstvakh u suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Development of innovative personnel management technologies in enterprises under modern economic conditions]*. Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo, 9, 37–41. Retrieved from <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/12213> [in Ukrainian].



УДК 342

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-485-495](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-485-495)

Цимбалюк Валерій Іванович кандидат юридичних наук, професор, Заслужений юрист України, директор Навчально-наукового інституту права Національного університету водного господарства та природокористування, м. Рівне, тел.: +38 (0362) 26-97-11, <https://orcid.org/0000-0002-5572-9603>

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ У КОНТЕКСТІ НАСЛІДКІВ РОСІЙСЬКОЇ ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ ТА ЗАВДАНЬ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Анотація. Для демократичної держави особливе значення має розвинене й ефективне місцеве самоврядування. Ця аксіома набула підтвердження в Україні, зокрема у контексті забезпеченні стійкості і спротиву російській агресії. Виклики війни актуалізували цілу низку проблемних питань, що потребують вирішення задля розвитку муніципальної сфери. Водночас, особливого значення набуває розвиток місцевого самоврядування у зв'язку з євроінтеграційними процесами.

Зважаючи на вказане, метою представленого дослідження є узагальнення й деталізація перспектив розвитку місцевого самоврядування в Україні у контексті наслідків російської військової агресії та завдань євроінтеграції. Досягнення вказаної мети дослідження забезпечене (1) спеціальною увагою до проблем і викликів, що постали перед місцевим самоврядуванням внаслідок російської військової агресії, а також (2) визначенням перспективних завдань для місцевого самоврядування, що пов'язані з набуттям повноправного членства у Європейському Союзі.

У роботі показано, що специфічні завдання воєнного періоду актуалізують застосування інноваційних підходів до діяльності муніципальної влади. Автор наголошує на необхідності законодавчого закріплення за місцевим самоврядуванням владних повноважень, які надаватимуть йому реальну можливість вирішувати актуальні проблеми територіальних громад. Нагальним завданням також є зміцнення фінансової спроможності територіальних громад, що потребує неординарних кроків від української влади, тобто реальної фінансової децентралізації. У контексті євроінтеграції українське місцеве самоврядування потребує демократичного інструментарію вирішення важливих питань місцевого значення – зокрема шляхом волевиявлення на місцевому референдумі.

Принциповою позицією автора є те, що належне реагування на проблеми і виклики, що постали перед місцевим самоврядуванням внаслідок російської військової агресії прямо пов'язане із вирішенням євроінтеграційних завдань для місцевого самоврядування.

Ключові слова: публічне адміністрування, місцеве самоврядування, європейські стандарти врядування, євроінтеграція.

Tsybalyuk Valery Ivanovych PhD (Candidate of Law Sciences), Professor, Honored Lawyer of Ukraine, Director of Institute of Law, National University of Water Management and Environmental Engineering, Rivne, tel.: +38 (0362) 26-97-11, <https://orcid.org/0000-0002-5572-9603>

PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF LOCAL SELF- GOVERNMENT IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF THE CONSEQUENCES OF RUSSIAN MILITARY AGGRESSION AND THE TASKS OF EUROPEAN INTEGRATION

Abstract. Developed and effective local self-government is of particular importance for a democratic state, a fact confirmed in Ukraine, especially in ensuring resilience against Russian aggression. The challenges of war have highlighted numerous issues requiring resolution for the municipal sphere's development, alongside the growing significance of local self-government in the context of European integration.

Given this, the study aims to generalize and detail the prospects for the development of local self-government in Ukraine considering the consequences of Russian military aggression and the tasks of European integration. This aim is achieved by (1) focusing on the problems and challenges faced by local self-government due to Russian military aggression, and (2) identifying promising tasks for local self-government related to achieving full membership in the European Union.

The paper demonstrates that the specific tasks of the wartime period necessitate innovative approaches to municipal governance. The author emphasizes the need for legislative consolidation of governmental powers, which will provide local self-government with a real opportunity to solve the urgent problems of territorial communities. Strengthening the financial capacity of territorial communities, requiring unconventional steps from Ukrainian authorities and genuine financial decentralization, is also an urgent task. In the context of European integration, Ukrainian local self-government needs democratic instruments for resolving important local issues, particularly through local referendums.

The author's fundamental position is that a proper response to the problems and challenges faced by local self-government due to Russian military aggression is directly linked to addressing the European integration tasks for local self-government.

Keywords: public administration, local self-government, European governance standards, European integration.

Постановка проблеми. Місцеве самоврядування без перебільшення є одним наріжних камінів української державності, що підтверджує його роль у



забезпеченні стійкості і спротиву російській агресії від фактичного початку війни у 2014 році. Нині в експертному середовищі визнано, що значною мірою позитивній ролі місцевого самоврядування сприяли ті реформи, що їх було проведено у муніципальній сфері та які сприяли розбудови спроможності українських громад для повної реалізації їхнього потенціалу. Водночас особливого значення набуває розвиток місцевого самоврядування у контексті реалізації таких стратегічних завдань для України, як-от приєднання до європейського інтеграційного об'єднання – ЄС, і відновлення зруйнованої війною економіки. Зауважимо, що про це багато говорилося на Конференції «Стан місцевого самоврядування: виклики та перспективи», яка була організована Асоціацією міст України у партнерстві з Конгресом місцевих та регіональних влад Ради Європи, і в якій взяли участь понад 350 представників місцевого самоврядування, державної влади та міжнародних інституцій [1].

Основними темами для обговорення учасниками були обрані: 1) питання розмежування повноважень, відповідні внутрішні структури муніципалітетів, пропорційна система нагляду за місцевими органами влади відповідно до Європейської Хартії місцевого самоврядування; 2) проблеми бюджетного забезпечення територіальних громад, зокрема на 2025 рік; 3) завдання у зв'язку з забезпеченням доброго урядування і відновлення з дотриманням принципів партисипативності та антикорупційності; 4) проблематика розвитку енергетичної стійкості територіальних громад України. Вказана тематика напевно є квінтесенцією того комплексу проблем, що нині постали перед місцевим самоврядуванням і вирішення яких сприятиме його розвитку. Водночас означений перелік проблемних питань мотивує до нового осмислення перспектив розвитку місцевого самоврядування в Україні, зокрема у контексті євроінтеграції.

Аналіз досліджень і публікацій з проблеми. Проблематиці розвитку і трансформацій українського місцевого самоврядування упродовж попередніх трьох років присвячено значний масив наукових праць, що очевидно пов'язано, по-перше, з тими викликами, що їх актуалізувало широкомасштабне вторгнення рф в Україну, і, по-друге, з завданнями, які необхідно вирішити на шляху до повноправного членства української держави у Європейському Союзі. Вказаними питання присвятили свою увагу такі дослідники, як-от В. Авсеєвич, М. Баймуратов, В. Барвіненко, О. Батанов, С. Бойко, В. Горин, Л. Гудзь, С. Козир, С. Кудін, Б. Кофман, А. Маринів, С. Савчук, І. Сердюк, А. Шевченко. Аналіз робіт цих та інших дослідників вказує на широку палітру питань, що є актуальними для місцевого самоврядування України і вирішення яких позитивно позначиться на перспективах його розвитку. У нашому дослідженні здійснено спробу узагальнити наявні підходи і візії щодо розвитку українського місцевого самоврядування з наголосом на повоєнні завдання і перспективи.

Метою статті є узагальнення й деталізація перспектив розвитку місцевого самоврядування в Україні у контексті наслідків російської військової агресії та завдань євроінтеграції. Досягнення вказаної мети дослідження передбачає (1) спеціальну увагу до проблем і викликів, що постали перед місцевим самоврядуванням внаслідок російської військової агресії, а також (2) дослідження перспективних завдань для місцевого самоврядування, що пов'язані з набуттям повноправного членства у Європейському Союзі.

Методологічна основа дослідження визначена його теоретичним змістом. У процесі вирішення заявлених наукових завдань залучено загально-теоретичні й аналітичні методи наукового дослідження наукових матеріалів та нормативно-правових актів за темою пропонованого дослідження.

Виклад основного матеріалу. Передусім зосередимо нашу вагу проблематиці розвитку місцевого самоврядування в Україні у контексті наслідків російської військової агресії.

Український дослідник Олександр Батанов вказує на те, що роль і значення місцевого самоврядування у процесах реалізації більшості прав людини в умовах воєнного стану набула максимальної виразності, оскільки особливої виразності набули системні проблеми, передусім економічного, соціального, культурного, екологічного, інформаційного характеру, які стосуються повноцінного функціонування територіальних громад. Вирішення вказаних проблем, дослідник пов'язує із концептуальним завданням місцевого самоврядування – забезпечення прав людини як фундаментальну передумову відчуття громадянськості у кожного українця: «саме місцеве самоврядування має створити умови для виникнення, формування та, в умовах викликів і катастрофічних наслідків російсько-української війни, збереження в територіальних громадах і загалом у суспільстві відчуття громадянськості – однієї з тих базових цінностей, які лежать у основі соціуму» [2, с. 18].

Показово, що Батанов не лише на теоретичному рівні обґрунтовує особливу місію місцевого самоврядування щодо забезпечення прав людини, але й вказує на необхідність формування інноваційних підходів щодо правозахисного потенціалу та людино орієнтованої спрямованості діяльності муніципальної влади. Відповідні підходи сприятимуть інституційній й процесуальній гарантованості органів місцевого самоврядування до захисту прав людини-члена територіальної громади. При цьому перспективними науковець вважає запровадження, з урахуванням потреб територіальних громад, нових субсидіарних інституціональних, подекуди альтернативних, правозахисних механізмів, таких як муніципальний омбудсман, муніципальна варта, інститути параюристів та адвокати, установи з надання безоплатної правової допомоги та «юридичні клініки» [3].

Український дослідник Віталій Барвіненко переконаний, що перспективи розвитку місцевого самоврядування в Україні, як і національного муніципального права, пов'язані з подальшою інтеграцією в українську



практику європейських муніципальних стандартів, а також з посиленням ролі органів місцевого самоврядування у забезпеченні реалізації та гарантування прав людини. Водночас Барвіненко наголошує, що розвиток місцевого самоврядування потребує значних ресурсів для ефективного публічного управління в інтересах громад й держави загалом: «існує нагальна потреба у зміцненні фінансової спроможності територіальних громад, удосконаленні законодавчої бази та розширенні навчальних програм для тих, хто працює в органах місцевого самоврядування, а також для активних членів територіальних громад» [4, с. 6]. При цьому дослідник вказує, що очевидною проблемою в плані залучення позабюджетних (грантових) коштів є відсутність або обмежена кількість фахівців з питань грантового менеджменту та міжнародного партнерства. «Це створює суттєві труднощі у налагодженні ефективної комунікації з донорами, підготовці заявок, поточних документів за грантами та звітної документації» [4, с. 5]. Додамо, що відповідна позиція підтверджується результатами опитування, що його у 2023 році проводив Навчально-науковий інститут права Національного університету водного господарства і природокористування. Зокрема було опитано 39 (61%) голів територіальних громад Рівненської області на предмет найбільш затребуваних фахівців. У п'ятірку лідерів увійшли бухгалтери, юристи, землевпорядники, проєктні менеджери і соціальні працівники. Щодо проєктних менеджерів, то їх потреба обумовлювалася саме потенціалом залучення позабюджетних (грантових) коштів.

Сергій Козир слушно вказує на те, що в умовах війни органи місцевого самоврядування і державної влади набувають цінного досвіду у вирішенні нагальних проблем, адже «вони організовують життя людей у громадах, районах та регіонах, забезпечують евакуацію населення, переміщення підприємств, регулюють роботу житлово-комунальної, освітньої, соціальної та інших сфер, а також відновлюють господарську діяльність на деокупованих територіях» [5, с. 16]. При цьому дослідник формулює перспективну ідею, що для формування ефективної регіональної політики відновлення доречним буде на законодавчому рівні здійснити диференціацію ролі різних типів громад, як-от тиллові, окуповані та деокуповані. «Кожен із цих типів громад має свої унікальні виклики, які вони долають, і саме ці зусилля визначають стратегію відбудови України. Деокуповані, тимчасово окуповані та тиллові громади відіграють різну, але однаково важливу роль у формуванні регіональної політики відновлення в умовах війни» [5, с. 16]. Відповідний підхід є перспективним, зважаючи на той факт, що саме територіальні громади у складних умовах війни взяли на себе значну частину відповідальності за регіональний розвиток.

Сергій Бойко і Андрій Маринів порушують питання перспектив правового регулювання здійснення місцевого самоврядування на деокупованих територіях. Увага до вказаного питання зумовлена цілою низкою проблемних

завдань, що постають перед місцевою владою на деокупованих територіях у зв'язку з необхідністю відновлення комунальної та іншої інфраструктури, цивільного й промислового будівництва, налагодження нормального життя громад. Відтак на порядку денному: 1) ухвалення спеціального рамкового закону про державну політику перехідного періоду, в якому було би визначено особливості відповідної державної політики; 2) ухвалення змін до виборчого законодавства щодо особливостей проведення місцевих виборів на деокупованих територіях; 3) формування кадрового резерву, а також зміни до законодавства про службу в органах місцевого самоврядування на деокупованих територіях; 4) перегляд і унормування функцій і повноважень органів місцевого самоврядування [6, с. 178-179]. Як бачимо, Бойко і Маринів головно зосереджують увагу на правових механізмах ефективного здійснення місцевого самоврядування в Україні як під час воєнного стану, такі і у повоєнний період

Своєю чергою, Михайло Баймуратов і Борис Кофман аналізуючи функціонування місцевого самоврядування в умовах екстраординарного функціонування державності (воєнний стан, війна, а також природні та техногенні катаклізми) наголошують на тому, що ми є свідками формування мілітарного муніципалізму, що є об'єктивним процесом, пов'язаним з кризовими умовами існування й функціонування української держави загалом. В означених умовах, наголошують науковці, органам місцевого самоврядування доводиться реалізовувати покладені законодавством повноваження, зокрема щодо захисту і практичної реалізації прав і свобод мешканцями і членами певних територіальних громад, а також забезпечення реалізації їхнього життєвого циклу. Виходячи з викликів у наведених кризових умовах, Баймуратов і Кофман обстоюють позицію, що «органи місцевого самоврядування повинні володіти відповідними владними повноваженнями, що дадуть їм реальну можливість шляхом вирішення системної сукупності питань екзистенційної значущості, через формування та реалізацію на локальному рівні соціуму не тільки індивідуальних, групових і колективних прав і свобод людини, а й системи їх охорони і захисту безпосередньо реалізувати свої стратегічні і продуктивні завдання та функції» [7, с. 57]. Поділяємо їхню позицію, що питання практичної легітимації українським законодавцем таких повноважень відображає стратегічно-сутнісну проблематику загального конституціоналізму, іманентною складовою якого виступає мілітарний муніципалізм.

Українські економісти Володимир Горин і Світлана Савчук наголошують, що фінансове забезпечення відіграє вирішальну роль у розвитку територіальних громад. При цьому науковці наголошують, що одним із наслідків адміністративно-територіальної реформи в Україні можна вважати актуалізацію завдання перед територіальними громадами пошуку шляхів забезпечення фінансової самодостатності власними силами, залучення



резервів нарощування власних доходів. На підставі проведеного дослідження Горин і Савчук вбачають перспективи і резерви нарощування фінансових ресурсів територіальних громад у площині оптимізації податкових та неподаткових надходжень. Зокрема, дослідники наполягають, що «підвищення ефективності контролю за нелегальною зайнятістю й приховуванням фонду оплати праці, підвищення фіскальної віддачі та посилення регуляторного характеру місцевих податків і зборів, забезпечення об'єктивності оцінювання вартості комунального майна та відкритості процедур передачі його в оренду та відчуження можуть не тільки значно поповнити місцеві бюджети, але й будуть позитивно сприйняті переважною частиною вітчизняного суспільства» [8, с. 19]. Водночас, економісти визнають, що сформульовані ними пропозиції мають теоретичний характер і потребують нормативно-правового забезпечення.

Олена Марценюк, Оксана Гуменна і Тетяна Деньдобра також зосередили свою дослідницьку увагу на проблематиці фінансування територіальних громад в Україні. Дослідниці наголошують, що перспективи місцевого самоврядування напряму пов'язані із досягненням фінансової самодостатності. Засобами реалізації відповідного завдання вбачається: 1) впровадження законодавчих ініціатив, які закріплять відрахування від загальнодержавних податків на користь органів місцевого самоврядування; 2) створення системи інвентаризації майна та майнових прав територіальних громад; 3) поліпшення методики оцінки земельних ділянок для ефективного збору податку на нерухоме майно та розроблення ефективного механізму погашення податкового боргу [9]. Зауважимо, що поділяємо точку зору дослідниць, що основним джерелом надходжень до місцевих бюджетів повинні стати власні доходи, зокрема місцеві податки і збори. Своєю чергою, це надасть можливість громадам здійснити перерозподіл у бік капітальних витрат і витрат на розвиток, що особливо актуально з точки зору повоєнної перспективи. Звісно, стабільного й достатнього фінансування потребує належне виконання місцевим самоврядуванням делегованих повноважень, що потребуватиме непростих, але необхідних управлінських і бюджетно-фінансових рішень з боку держави.

Окремої уваги вочевидь заслуговують наукові роботи, що присвячені перспективам розвитку місцевого самоврядування у контексті завдань євроінтеграції.

Група українських дослідників – А. Шевченко, С. Кудін, В. Авсеєвич і І. Сердюк, ще до початку масштабного вторгнення РФ в Україну, вказувала на стратегічний характер розвитку місцевого самоврядування і у зв'язку з необхідністю розвитку народовладдя в Україні як у демократичній державі, і в контексті стратегії євроінтеграції. При цьому науковці передусім наголошували на необхідності чіткого визначення повноважень, прав та обов'язків органів державної влади й місцевого самоврядування з метою збалансування

інтересів у системі публічних відносин, забезпечення втілення принципу субсидіарності. Крім того у контексті завдань євроінтеграції актуальними визнавалися такі завдання: «формування спроможних територіальних громад, забезпечення розширення їхніх прав щодо вирішення питань місцевого значення» і «проведення бюджетної реформи з урахуванням пріоритетних сфер фінансування» [10, с. 102].

Ольга Рудницька і Анастасія Тичина справедливо вказують на те, що визначення перспектив розвитку українського місцевого самоврядування у контексті євроінтеграції потребує вивчення зарубіжного досвіду державної політики у муніципальній сфері. Дослідниці вказують, що у багатьох країнах Європи – Франції, Італії, Іспанії, Болгарії, Бельгії та Польщі, тобто країнах романо-германської правової сім'ї поширена континентальна, або французька, модель публічного управління на місцевому рівні. «Ця модель основана на поєднанні з одного боку виборності представницьких та виконавчих органів муніципальної влади, з іншого боку – здійснення нагляду і контролю призначених з центру у регіони повноважних представників державної влади» [11, с. 74]. Відповідна модель вплинула на зміст реформи децентралізації в Україні, втім ідея реорганізації місцевих адміністрацій в органи префекторального типу з координаційними та наглядовими функціями реалізована не була, хоча містить позитивний потенціал. Крім цього Рудницька і Тичина наполягають на перспективності польського досвіду зокрема, «у питаннях ефективного врегулювання розподілу фінансових ресурсів, формування та здійснення кадрової політики в органах муніципальної влади, зокрема, й щодо способів вступу на службу в органи місцевого самоврядування» [11, с. 74]. Польський досвід очевидно є особливо цінним, адже ця країна шляхом трансформації радянських моделей місцевого самоврядування зрештою перейшла на європейські стандарти, що сприяло повній євроінтеграції Польщі.

Обґрунтованою є позиція Ксенії Кулі-Іванченко, відповідно до якої у контексті євроінтеграції українське місцеве самоврядування необхідно забезпечити демократичним інструментарієм вирішення важливих питань місцевого значення. Зокрема, українському законодавцеві варто ухвалити такі важливі для розвитку дієвого та ефективного місцевого самоврядування Закони «Про місцевий референдум», «Про порядок вирішення питань адміністративно-територіального устрою». «Тим самим створити законодавчу базу для організації та порядку проведення місцевого референдуму, аби жителі адміністративно-територіальних одиниць мали гарантовану можливість вирішувати важливі питання місцевого значення шляхом волевиявлення на місцевому референдумі, адже реальне місцеве самоврядування, сформоване на принципі децентралізації, є більш наближеним до людей, що є пріоритетним напрямком для розвитку демократичної, правової, соціальної держави» [12, с. 159]. Своєю чергою Людмила Гудзь наголошує, що забезпечення можливості проведення місцевих референдумів в Україні є не лише механізмом залучення



громадян до вирішення питань місцевого значення. «Така форма локальної демократії дозволить здійснювати контроль за діяльністю місцевої влади і буде спонукати до розвитку громадянське суспільство» [13, с. 49]. Крім того, неможливість проведення місцевих референдумів в Україні є грубим порушенням міжнародних демократичних стандартів і власне Конституції України, яке може стати перешкодою на шляху євроінтеграції.

Висновки. Зважаючи на вказане, обґрунтовано стверджувати, що місцеве самоврядування України нині відбувається і розвивається в умовах екстраординарного функціонування української державності – передусім у зв’язку із воєнним станом. Специфічні завдання воєнного періоду – цивільний захист і безпека, взаємодія з військовими адміністраціями, прийом та інтеграція внутрішньо переміщених осіб, а також відновлення постраждалих громад та підтримка життєдіяльності тилових громад, усе це актуалізує застосування інноваційних підходів до діяльності муніципальної влади, а також потребує законодавчого закріплення за місцевим самоврядуванням владних повноважень, які надаватимуть йому реальну можливість вирішувати актуальні проблеми територіальних громад. Водночас, і досі існує гостра потреба зміцнення фінансової спроможності територіальних громад, що потребує неординарних кроків від української влади.

Зауважимо, що вирішення вказаних питань переважно знаходиться у площині трансформації національного законодавства, що регулює діяльність місцевого самоврядування. Отже своє слово тут має сказати Верховна Рада України. З іншого боку, існує нагальна необхідність приведення українського законодавства у відповідність із стандартами ЄС задля забезпечення ефективного функціонування органів місцевого самоврядування. Принципово відзначити, що належне реагування на проблеми і виклики, що постали перед місцевим самоврядуванням внаслідок російської військової агресії прямо пов’язане із вирішенням євроінтеграційних завдань для місцевого самоврядування. Комплексний підхід до відповідної проблематики є однією з важливих умов набуття повноправного членства України у Європейському Союзі.

Література:

1. Конференція «Стан місцевого самоврядування: виклики та перспективи». Асоціація міст України, 3.12.2024. URL : <https://www.president.gov.ua/news/podalsha-integraciya-ukrayini-ta-yes-ce-zmicnennya-zagalnoye-80729> (дата звернення: 15.03.2025).
2. Батанов О. В. Людина у місцевому самоврядуванні: проблеми взаємодії в умовах викликів російсько-української війни. *Право України*. 2024. № 6. С. 14–37.
3. Батанов О. В., Сметана В. В. Конституційно-правове забезпечення правозахисної діяльності у сфері місцевого самоврядування: досвід компаративного аналізу. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2021. 316 с.
4. Барвіненко В. Місцеве самоврядування в Україні у 2024 р.: тенденції та перспективи розвитку. *Law. State. Technology*. 2024. № 4. Рр. 3–7.
5. Козир С. В. Децентралізація та регіональна політика відновлення України в умовах воєнного стану: проблеми і рекомендації. *Empirio*. 2025. Т. 2, № 1. С. 15–26.

6. Бойко С. Ю., Маринів А. В. Особливості здійснення місцевого самоврядування на деокупованих територіях: перспективи правового регулювання. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія: Право*. 2024. Вип. 85, ч. 1. С. 175–180.

7. Баймуратов М., Кофман Б. Мілітарний муніципалізм: доктринальна ідея чи об'єктивна потреба та необхідність. *Право України*. 2024. № 6. С. 3–13.

8. Горин В. П., Савчук С. В. Резерви нарощування фінансових ресурсів територіальних громад в умовах воєнного стану. *Агросвіт*. 2023. № 13. С. 11–20.

9. Марценюк О., Гуменна О., Деньдобра Т. Перспективи зміцнення фінансової самодостатності територіальних громад в умовах децентралізації. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2505/2424> (дата звернення: 15.03.2025).

10. Шевченко А. Є., Кудін С. В., Авсеєвич В. П., Сердюк І. В. Перспективи розвитку місцевого самоврядування в Україні в умовах європейської інтеграції. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. № 12. С. 99–102.

11. Рудницька О. П., Тичина А. С. Сучасна українська модель системи місцевого самоврядування у контексті зарубіжного муніципального досвіду. *Центрально-український вісник права та публічного управління*. 2024. № 1. С. 71–79.

12. Кулі-Іванченко К. К. Децентралізація публічної влади як пріоритетний напрямок демократичної, соціальної, правової держави України. *Європейські орієнтири розвитку України: науково-практичний вимір в умовах воєнних викликів : матеріали Міжнарод. наук.-практ. конф. (Одеса, 26 квітня 2024 р.) / за заг. ред. С. В. Ківалова*. Одеса : Фенікс, 2024. С. 157–159.

13. Гудзь Л. Місцеві референдуми у країнах Європейського Союзу та Україні: порівняльна характеристика. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Право»*. 2022. Випуск 33. С. 44–51.

References:

1. Asotsiatsiia mist Ukrainy. Konferentsiia «Stan mistsevoho samovriaduvannia: vyklyky ta perspektyvy», 3.12.2024 [Association of Ukrainian Cities. Conference "State of Local Self-Government: Challenges and Prospects", 3.12.2024]. Retrieved from : <https://www.president.gov.ua/news/podalsha-integraciya-ukrayini-ta-yes-ce-zmicnennya-zagalnoye-80729> [in Ukrainian].

2. Batanov O. V. (2024). Liudyna u mistsevomu samovriaduvanni: problemy vzaiemodii v umovakh vyklykiv rosiisko-ukrainskoi viiny [Man in local self-government: problems of interaction in the face of the challenges of the Russian-Ukrainian war]. *Pravo Ukrainy - Law of Ukraine*, 6, 14–37. [in Ukrainian].

3. Batanov O. V., Smetana V. V. (2021). Konstytutsiino-pravove zabezpechennia pravozakhysnoi diialnosti u sferi mistsevoho samovriaduvannia: dosvid komparatyvnoho analizu [Constitutional and legal support for human rights activities in the sphere of local self-government: experience of comparative analysis]. *Odesa: Vydavnychy dim «Helvetyka»* [in Ukrainian].

4. Barvinenko V. (2024). Mistseve samovriaduvannia v Ukraini u 2024 r.: tendentsii ta perspektyvy rozvytku [Local self-government in Ukraine in 2024: trends and development prospects]. *Law. State. Technology*, 4, 3–7. [in Ukrainian].

5. Kozyr S. V. (2025). Detsentralizatsiia ta rehionalna polityka vidnovlennia Ukrainy v umovakh voiennoho stanu: problemy i rekomendatsii [Decentralization and regional policy of Ukraines restoration under martial law: problems and recommendations]. *Empirio*, 2 (1), 15–26. [in Ukrainian].

6. Boiko S. Yu., Maryniv A. V. (2024). Osoblyvosti zdiisnennia mistsevoho samovriaduvannia na deokupovanykh terytoriiakh: perspektyvy pravovoho rehuliuвання [Peculiarities of local self-government in the deoccupied territories: prospects for legal regulation]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho Universytetu. Serii: Pravo - Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: Law*, 85 (1), 175–180. [in Ukrainian].



7. Baimuratov M., Kofman B. (2024). Military municipalism: doctrinal idea or an objective need and necessity. *Pravo Ukrainy - Law of Ukraine*, 6, 3–13. [in Ukrainian].

8. Horyn V. P., Savchuk S. V. (2023). Reserves for increasing financial resources of territorial communities under martial law. *Ahrosvit - Agrosvit*, 13, 11–20. [in Ukrainian].

9. Martseniuk O., Humenna O., Dendobra T. (2023). Prospects for strengthening the financial self-sufficiency of territorial communities in the context of decentralization. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and society*, 51. Retrieved from: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2505/2424> [in Ukrainian].

10. Shevchenko A. Ye., Kudin S. V., Avsieievych V. P., Serdiuk I. V. (2021). Prospects for the development of local self-government in Ukraine in the context of European integration. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal - Legal scientific electronic journal*, 12, 99–102. [in Ukrainian].

11. Rudnytska O. P., Tychyna A. S. (2024). Modern Ukrainian model system of local self-government in the context of foreign municipal experience. *Tsentrarno-ukrainskyi visnyk prava ta publichnoho upravlinnia - Central Ukrainian Bulletin of Law and Public Administration*, 1, 71–79. [in Ukrainian].

12. Kuli-Ivanenko K. K. (2024). Decentralization of public power as a priority direction of a democratic, social, legal state of Ukraine. *Yevropeiski oriientyry rozvytku Ukrainy: naukovy-praktychnyi vymir v umovakh voiennykh vyklykiv : materialy Mizhnar.nauk.-prakt. konf. (Odesa, 26 kvitnia 2024 r.) - European guidelines for the development of Ukraine: scientific and practical dimension in the context of military challenges: materials of the International Scientific and Practical Conference (Odesa, April 26, 2024) / za zah. red. S. V. Kivalova (157–159). Odesa : Feniks* [in Ukrainian].

13. Hudz L. (2022). Local referendums in the European Union and Ukraine: a comparative analysis. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. N. Karazina. Seriya «Pravo» - Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series "Law"*, 33, 44–51. [in Ukrainian].

УДК 342.9

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-496-507](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-496-507)

Цицюра Володимир Іванович полковник юстиції, кандидат юридичних наук, заслужений юрист України, заступник начальника Управління розвитку військової юстиції та взаємодії з правоохоронними органами Головного управління військової юстиції Міністерства оборони України, тел.: +38(067) 4412553, <https://orcid.org/0009-0001-4201-7172>

ПОНЯТТЯ ТА ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПРАВОВОГО РЕЖИМУ НАДЗВИЧАЙНОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

Анотація. В статті досліджуються питання щодо визначення поняття «правового режиму надзвичайного стану», виділяються його ознаки та здійснюється загальна характеристика, а також звертається увага на заходах забезпечення правового режиму надзвичайного стану, які запроваджуються державою для реагування на різні види кризових (надзвичайних) ситуацій.

Акцентовано увагу, що надзвичайний стан розглядається як вид особливого правового режиму, що тимчасово вводиться в Україні або її окремих регіонах Президентом України на підставі пропозицій Ради національної безпеки та оборони України, або Кабінету Міністрів України, або ініціативи Верховної Ради АР Крим та затверджується Верховною Радою України у відповідності до чітко встановлених вимог спеціального законодавства. Зазначений режим безпосередньо пов'язаний з обмеженням прав і свобод громадян та посиленням компетенції державних (місцевих) органів влади. При цьому зазначається, що він є важливим елементом правового механізму будь-якої держави за допомогою якого вона може ефективно впливати на надзвичайні ситуації, мінімізувати їх наслідки, а також запобігати виникненню подібних ситуацій в майбутньому. На підставі аналізу вимог законодавства, що регулює питання надзвичайного стану автором надано визначення правового режиму надзвичайного стану, проведено його загальну характеристику, виділено типові види заходів забезпечення характерні для цього виду режиму, а саме було виділено заходи забезпечення військового, адміністративного, соціального, економічного, інформаційного, судового, а також міжнародного характеру.

Також зазначено, що в теперішніх умовах коли в світі відбувається різного роду надзвичайні ситуації питання запровадження правового режиму надзвичайного стану відіграє важливу роль у правовому механізмі кожної держави. Його метою є зменшення наслідків надзвичайних ситуацій, профілактики виникнення їх в майбутньому, а також забезпечення (відновлення) правопорядку та захист прав і свобод громадян та запобігання зміни державної



влади шляхом насильства. Актуальність даного дослідження зумовлена також в практичній площині тому що в умовах реального збройного конфлікту із практичної точки зору є необхідність дослідити питань пов'язаних із правовим режимом надзвичайного стану та можливість його запровадження поряд із правовим режимом воєнного стану.

В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити особливу увагу саме на дослідженні конкретних заходів забезпечення правового режиму надзвичайного стану, які запроваджуються державою в разі виникнення надзвичайних ситуацій.

Ключові слова: правовий режим, надзвичайний стан, надзвичайна ситуація, особливий правовий режим, заходи правового режиму, права і свободи громадян, державні органи влади, органи місцевого самоврядування.

Tsytsiura Volodymyr Ivanovych colonel of justice, candidate of legal sciences, honored lawyer of Ukraine, deputy head of the Department for the Development of Military Justice and Cooperation with Law Enforcement Bodies of the Main Department of Military Justice of the Ministry of Defense of Ukraine, tel.: +38(067) 4412553, <https://orcid.org/0009-0001-4201-7172>

CONCEPT AND GENERAL CHARACTERISTICS OF THE LEGAL REGIME OF THE STATE OF EMERGENCY IN UKRAINE

Abstract. The article examines the issues related to the definition of the concept of 'legal regime of a state of emergency', identifies its features and provides a general description, and also draws attention to the measures to ensure the legal regime of a state of emergency introduced by the State to respond to various types of crisis (emergency) situations.

The author emphasizes that a state of emergency is considered to be a type of special legal regime temporarily introduced in Ukraine or its separate regions by the President of Ukraine on the basis of proposals of the National Security and Defence Council of Ukraine, or the Cabinet of Ministers of Ukraine, or the Verkhovna Rada of the Autonomous Republic of Crimea, and approved by the Verkhovna Rada of Ukraine in accordance with clearly established requirements of special legislation, which is directly related to the restriction of rights and freedoms of citizens and strengthening the competence of state (local) authorities. At the same time, it is noted that it is an important element of the legal mechanism of any state, through which it can effectively influence emergency situations, minimize their consequences, and prevent the occurrence of similar situations in the future. Based on the analysis of the requirements of the legislation governing the state of emergency, the author defines the legal regime of the state of emergency, provides its general characteristics, and identifies the common types of security measures typical for this kind of regime, namely, military, administrative, social, economic, informational, judicial and international security measures.

It is also noted that in the current situation, when various kinds of emergencies are occurring in the world, the issue of introducing a legal regime of a state of emergency plays an important role in the legal mechanism of each state. Its goal is to reduce the consequences of emergencies, prevent their occurrence in the future, as well as to ensure (restore) law and order and protect the rights and freedoms of citizens and prevent the change of state power through violence. The relevance of this study is also due to the practical implications of the fact that in the context of a real armed conflict, from a practical point of view, there is a need to investigate the issues related to the legal regime of the state of emergency and the possibility of its introduction along with the legal regime of martial law.

In further research, it is proposed to focus special attention on the study of specific measures to ensure the legal regime of the state of emergency introduced by the State in the event of an emergency.

Keywords: legal regime, state of emergency, emergency situation, special legal regime, measures of the legal regime, rights and freedoms of citizens, state authorities, local self-government bodies.

Постановка проблеми. Проблеми щодо визначення правового режиму надзвичайного стану, його загальна характеристика, закріплення зазначеного режиму на законодавчому рівні залишається актуальною темою по сьогоднішній день незважаючи на тривале дослідження зазначеного питання з боку вітчизняних та зарубіжних науковців.

Правовий режим надзвичайного стану є важливим правовим інститутом, оскільки на сьогодні в світі, зокрема і в Україні, існує велика ймовірність виникнення надзвичайних ситуацій природного (техногенного) характеру, які змушують держави вдаватися до застосування такого правового інституту, як надзвичайний стан, та відповідно закріплення його на законодавчому рівні. В Україні прийнято спеціальне законодавство, що регулює питання правового режиму надзвичайного стану, проте на сьогодні, воно містить певні положення, що є застарілими та не відповідають умовам сьогодення, що відповідно викликає необхідність у внесенні змін та доповнень до законодавства. На сьогодні законодавством України визначено три основні види особливих правових режимів: надзвичайний стан, зона надзвичайної екологічної ситуації, воєнний стан. При цьому, правовий режим надзвичайного стану має чітко встановлену процедуру введення, продовження та припинення, а його дія обмежена в часі. Введення правового режиму надзвичайного стану тісно пов'язано з посиленням повноважень державних (місцевих) органів влади та, як правило, з обмеженням прав і свобод людини, а також запровадженням заходів забезпечення правового режиму надзвичайного стану. За таких умов, проблеми, які виникають у вищезазначених питаннях набувають найбільшої актуальності та потребують наукового обґрунтування. Відсутність узгоджених позицій серед науковців та юристів відносно питання теми дослідження доводить необхідність у дослідженні даної тематики.



Мета дослідження полягає у визначенні правового режиму надзвичайного стану, виділення основних ознак та його загальна характеристика.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження ґрунтується на дослідженнях та наукових працях фахівців (науковців) з теорії держави і права та адміністративного права, а також досвіду зарубіжних країн. Проблемні питання поняття правового режиму надзвичайного стану знаходять своє відображення у працях С. Кузніченка [3], С. Ківалова, Л. Білої [4], А. Барчука [5], В. Пристайка [6], М. Саакян [7], Я. Колінко [8], А. Басова [9], а також в спеціальному законодавстві, яке регулює питання правового режиму надзвичайного стану [12], [14].

За допомогою діалектичного методу досліджена правова природа режиму надзвичайного стану; логіко-семантичний метод використовувався при вивченні понятійного апарата; науковий метод – для визначення загальної характеристики правового режиму надзвичайного стану.

Виклад основного матеріалу. Надзвичайний стан є важливим елементом системи національної безпеки держави основною метою якого є запобігання та усунення загрози для функціонування державних інституцій, відновлення правопорядку та захист прав і свобод громадян. Він є крайнім заходом, який застосовується лише в разі реальної загрози правам і свободам громадян, національній безпеці та конституційному ладу.

Надзвичайний стан є особливим правовим режимом, що тимчасово вводиться в державі, або окремих її територіях у випадках виникнення надзвичайних ситуацій, які становлять загрозу життя та здоров'я громадян, безпеці держави і суспільства. Він вводиться тимчасово у виняткових випадках, що пов'язані з обставинами внутрішнього характеру (природні та техногенні катастрофи, масові заворушення тощо). Зазначені обставини відрізняють його від воєнного стану, який вводиться та пов'язаний виключно з обставинами зовнішнього характеру (військова агресія, оголошення війни тощо) метою якого є забезпечити відсіч агресії або запобігти такій агресії з боку зовнішнього ворогу.

У словнику української мови під надзвичайним станом розуміється тимчасовий особливий правовий режим в державі або в окремих її місцевостях, який вводиться при надзвичайних умовах на конкретний проміжок часу [1, с. 711]. Цей термін, як правило, використовують у двох значеннях. В першому значенні це раптова (неочікувана) подія, яка вимагає вжиття негайних дій; у другому – безпосередньо надзвичайний стан [2, с. 125].

С. Кузніченко під надзвичайним станом розуміє особливий правовий режим, що тимчасово вводиться в державі або в окремих її територіях в разі виникнення надзвичайних ситуацій природного (техногенного) характеру загальнодержавного рівня, які призвели до людських втрат та матеріальних збитків, або створюють загрозу життю та здоров'ю громадян, становлять загрозу для державності [3, с. 476]. С. Ківалов, Л. Біла в своїх працях наводять

законодавче визначення надзвичайного стану, яке повністю збігається з визначенням зазначеним в ст. 1 Закону України «Про правовий режим надзвичайного стану» [4, с. 39]. А. Барчук зазначає про відсутність правового поля та законодавчої регламентації порядку прийняття надзвичайних законів, а також про недосконалість законодавчого регулювання режиму надзвичайного стану. Він вважає, що прийняття надзвичайних законів повинна відповідати закріпленій на законодавчому рівні процедурі прийняття законів та відображати специфіку цього виду нормативних актів [5]. В. Пристайко розглядаючи питання надзвичайного стану у сфері державного управління зазначає, що він є одним із режимів діяльності державних органів в надзвичайних умовах, який тимчасово надає додаткові повноваження зазначеним органам влади та, як правило, передбачає обмеження окремих прав і свобод людини [6, с. 8]. На думку М. Саакян надзвичайний стан – це особливий правовий режим роботи державних (місцевих) органів влади, юридичних осіб приватного та публічного права, який визначається Конституцією України та законодавством України, під час якого можливе посилення компетенції державних (місцевих) органів влади та обмеження конституційних прав та свобод громадян, а також покладання на них додаткових обов’язків [7, с. 3]. Я. Колінко режим надзвичайного стану розглядає як механізм, що зменшує негативні наслідки надзвичайної ситуації та забезпечує обмеження використання державної влади до необхідного мінімуму, а також гарантує основні права і свободи громадян у період дії правового режиму надзвичайного стану [8].

Серед найголовніших ознак режиму надзвичайного стану можна виділи наступні: особливий правовий режим, що ґрунтується на вимогах Конституції України, принципах міжнародного права та спеціального законодавства; вводиться з метою попередження (усунення) загрози для нормальної роботи державних (місцевих) органів влади, захисту прав і свобод людини, інтересів держави, відновлення правопорядку; режим надзвичайного стану гарантує справедливе і демократичне застосування заходів надзвичайного впливу [8, с. 218].

Крім цього, до головних ознак надзвичайного стану також можна віднести:

- наявність реальної загрози (природні та техногенні катастрофи, масові заворушення тощо) для його оголошення та тимчасовий характер його дії;
- спеціальна процедура та умови введення надзвичайного стану;
- обмеження прав та свобод громадян, а також посилення компетенції державних (місцевих) органів влади;
- особливий порядок діяльності державних (місцевих) органів влади та юридичних осіб;
- залучення у разі необхідності військових формувань з метою ліквідації наслідків надзвичайної ситуації.



Інститут надзвичайного стану є одним з елементів правового механізму великої кількості держав світу за допомогою якого держава ефективно реагує на виникнення надзвичайних ситуацій та здійснює захист прав і свобод громадян.

Введення правового режиму надзвичайного стану передуює виникнення надзвичайної ситуації. Можна погодитися з Басовим А.В., який констатує, що введення режиму надзвичайного стану зумовлена виникненням надзвичайної ситуації [9, с.35].

У вітчизняних тлумачних та енциклопедичних словниках визначення надзвичайної ситуації відсутнє. Слово «надзвичайний» – означає винятковий, виключний, дуже великий, переважаючий усе; спеціально для чого-небудь призначений, не передбачений звичним ходом справи. «Ситуація» – це сполучення умов і обставин, що створюють певну обстановку, становище [10, с. 15-16].

ООН, як міжнародна інституція, розглядає ситуацію як надзвичайну, якщо десять чоловік загинули чи матеріальна втрата складає один мільйон доларів [11, с. 12].

Поняття надзвичайної ситуації наведено в ст. 2 Кодексу цивільного захисту України [12] відповідно до якого, зазначене поняття розглядають, як ситуація, що виникла на певному об'єкті (території, юридичній особі, тощо), яка характеризується порушенням умов життєдіяльності суспільства, що спричинена факторами природного чи техногенного характеру (катастрофа, аварія, пожежа, епідемія, тощо), які завдали шкоди здоров'ю, або загибелі громадян, значні матеріальні збитки цивільній інфраструктурі, або можуть призвести до виникнення загрози життю і здоров'ю громадян, неможливості проживання населення на окремій території.

Система цивільного захисту в Україні функціонує у чотирьох режимах в залежності від надзвичайної ситуації, яка виникла чи прогнозується: повсякденного функціонування; підвищеної готовності; надзвичайної ситуації; надзвичайного стану (ст. 11 Кодексу цивільного захисту України) [12].

Діючий на сьогодні Кодекс цивільного захисту України, містить у собі тільки бланкетні норми, що стосуються питання правового режиму надзвичайного стану, що не відповідає задуму кодифікованого нормативно-правового акту, який повинен регулювати та передбачати також положення стосовно безпосередньо питання правового режиму надзвичайного стану.

Водночас, правовою основою введення надзвичайного стану в Україні є Конституція України (ст. ст. 92, 106) [13], Закон України «Про правовий режим надзвичайного стану» [14], Указ Президента України про введення надзвичайного стану, затверджений Верховною Радою України, інші нормативні акти, які регулюють порушене питання.

У статті 1 вищезазначеного Закону [14] наведено законодавче визначення поняття «надзвичайний стан». Порядок введення, продовження та припинення його дії чітко регламентовані в розділі 2 Закону України «Про правовий режим надзвичайного стану» [14]. Законодавством передбачено, що

загальний строк надзвичайного стану в Україні у разі його продовження не може перевищувати 90 діб з моменту введення (ст. 7) [14], що враховуючи досвід пандемії COVID 2019, яка тривала понад два роки, не може вирішити в повній мірі завдання та мету з якою він вводиться. З урахуванням вищезазначеного пропонується внести зміни та доповнення до зазначеного Закону [14], якими надати повноваження Президенту України продовжувати строк надзвичайного стану до усунення загрози з метою якої він вводиться.

Запровадження правового режиму надзвичайного стану суворо регламентується Конституцією України та спеціальним законодавством України. Для його запровадження необхідно здійснити ряд кроків відповідно до ст. 5 Закону України «Про правовий режим надзвичайного стану» [14]. Зокрема, Рада національної безпеки і оборони України, або Кабінет Міністрів України, або Верховна рада АР Крим пропонують (ініціюють) Президенту України ввести надзвичайний стан, який в свою чергу має право, а не обов'язок видати указ про його запровадження. Після введення надзвичайного стану указ Президента України надається до Верховної Ради України для його затвердження, яка в свою чергу протягом двох днів може підтримати ініціативу Президента України про введення надзвичайного стану (повністю чи з рекомендаціями) або ж відхилити її. При цьому, як було зазначено, Президент України має саме право, а не обов'язок запровадити правовий режим надзвичайного стану. З цього випливає, що якщо навіть і є умови для впровадження його в дію, Президент України може не видавати відповідний указ. З урахуванням вищезазначеного пропонується внести відповідні зміни та доповнення до законодавства та надати можливість введення надзвичайного стану Верховній Раді України одноособового, коли Президент України не видає відповідний указ при наявності відповідних умов для його запровадження.

Заходи правового режиму надзвичайного стану, що запроваджуються у разі його введення визначені в розділі IV Закону України «Про правовий режим надзвичайного стану» [14]. Зазначені заходи є спеціальними та спрямовані для відвернення загрози і ліквідації надзвичайних ситуацій техногенного (природного) характеру, відновлення правопорядку, при спробі захоплення державної влади шляхом насильства, відновлення конституційних прав та свобод громадян, а також створення умов для належного функціонування державних (місцевих) органів влади.

Заходи надзвичайного стану поділяються на основні та додаткові, а за сферою застосування їх можна поділити на заходи військового, адміністративного, соціального, економічного, інформаційного, судового, а також міжнародного характеру.

Перелік основних та додаткових заходів правового режиму надзвичайного стану регламентовані в ст. ст. 16-18 Закону України «Про правовий режим надзвичайного стану» [14].



Заходи забезпечення правового режиму надзвичайного стану військового характеру полягають у проведенні цільової мобілізації населення та ресурсів наявних підприємств, установ, організацій та переорієнтація їх на виробництво в умовах надзвичайного стану; забороні громадянам призовного віку змінювати місце проживання без відома відповідного територіального центру комплектування та соціальної підтримки; тимчасового вилучення у громадян вогнепальної зброї (боєприпасів), а у юридичних осіб навчальної військової техніки, вибухових речовин.

Для забезпечення правопорядку, захисту прав і свобод громадян можуть також залучатися у встановленому порядку сили і засоби органів спеціального призначення та військових формувань Збройних Сил України, які разом з іншими державними органами вживають заходи забезпечення правового режиму надзвичайного стану.

Економічні заходи забезпечення правового режиму надзвичайного стану полягають у примусовому відчуженні або вилученні майна в юридичних та фізичних осіб; запровадженні особливого порядку розподілу предметів першої необхідності для населення; зміні режиму роботи юридичних осіб; встановленні квартирної повинності з метою розміщення евакуйованого населення; тимчасової заборони стосовно будівництва нових, розширення діючих юридичних осіб та інших об'єктів, діяльність яких не пов'язана з ліквідацією надзвичайної ситуації; обмеження, або тимчасова заборона продажу окремої продукції (зброї, хімічних речовин, алкогольних напоїв тощо); введення державного регулювання цін на товари першої необхідності для населення; запровадження трудової повинності працездатного населення для ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій.

Соціальні заходи забезпечення правового режиму надзвичайного стану полягають в евакуації населення із небезпечних зон, в тому числі і примусова; встановлення карантинних та проведення інших санітарних (протиепідемічних) заходів в разі надзвичайної ситуації техногенного характеру; гуманітарна допомога для постраждалих осіб; забезпечення лікарень необхідними медикаментами (обладнанням) та надання першої медичної допомоги постраждалим особам; продовження соціального захисту громадян (виплата пенсій, соціальних допомог, заробітної плати тощо); надання населенню, яке зазнало наслідків надзвичайної ситуації психологічної допомоги тощо.

Адміністративні заходи забезпечення правового режиму надзвичайного стану пов'язані із введенням комендантської години та особливого режиму роботи юридичних осіб; здійсненням перевірки документів; встановленням контрольно-пропускних пунктів; посиленням охорони громадського порядку та об'єктів, що забезпечують життєдіяльність населення; забороні на проведення масових заходів, страйків, в тому числі шляхом заборони їх проведення в судовому порядку.

Під час правового режиму надзвичайного стану набувають особливої важливості також заходи забезпечення інформаційного характеру, які спрямовані

на забезпечення надання населенню достовірної інформації, регулювання роботи теле та радіоцентрів, протидію дезінформації, а також захист інформаційної безпеки держави.

В умовах надзвичайного стану заходи забезпечення судового характеру передбачають безпосередньо судовий контроль за діями державних (місцевих) органів в умовах функціонування правового режиму надзвичайного стану та недопущення порушень прав і свобод громадян, законних інтересів юридичних осіб.

Особливу роль у ліквідації наслідків надзвичайної ситуації відіграють також заходи забезпечення міжнародного характеру, що полягають у налагодженні питань стосовно отримання міжнародної підтримки, гуманітарної та фінансової допомоги держави для подолання наслідків надзвичайної ситуації.

В свою чергу держава під час правового режиму надзвичайного стану повинна дотримуватися вимог міжнародних актів, які є частиною національного законодавства України. Так, відповідно до п. 1 ст. 4 Пакту про політичні і громадянські права, ч. 2 ст. 29 Загальної декларації прав людини держава під час надзвичайного стану має право обмежувати права і свободи людини виключно у порядку встановленому законом та з метою дотримання вимог, які відповідають демократичному суспільству і не пов'язані з дискримінаційними нормами на основі раси, статі, мови, релігії. Крім цього, згідно вимог Віденської конвенції про дипломатичні зносини передбачено, що на іноземних громадян, що мають дипломатичний імунітет, не розповсюджуються обмеження, які запроваджуються в зв'язку із введенням режиму надзвичайного стану.

В Україні було декілька випадків введення правового режиму надзвичайного стану. Зокрема, на території АР Крим у 2005 році внаслідок поширення птишиного грипу був запроваджений зазначений режим у зв'язку із неможливістю стабілізації обстановки вжитими заходами [15]. Крім цього в зв'язку із визнанням незалежності самопроголошених «ЛНР» і «ДНР» та введення на їх територію військових формувань збройних сил РФ указом Президента України від 23.02.2022 №63/2022 було введено правовий режим надзвичайного в окремих регіонах України [16], але він фактично не був реалізований тому що вже наступного дня почалася війна і на всій території України був введений правовий режим воєнного стану, який триває і донині.

Висновки. На підставі вищезазначеного дослідження основними характеристиками правового режиму надзвичайного стану є:

- 1) це один із видів особливого правового режиму, який визначений в Конституції України та регулюється спеціальним Законом України;
- 2) тимчасовий характер надзвичайного стану, який полягає у тому, що він має чітко регламентовані законодавством строки його введення (не більше 60 діб), а також затвердження (протягом двох днів з моменту видання указу Президента України), продовження (не може перевищувати 30 діб) та скасу-



вання (може бути скасовано достроково, якщо обставини, що спричинили його введення були усунені);

3) він вводиться указом Президента України, на підставі пропозицій (ініціативи) визначених законодавством України державних органів влади, що затверджується Верховною Радою України відповідно до чітко регламентованої в законодавстві процедури у разі виникнення надзвичайних ситуацій природного (техногенного) характеру загальнодержавного рівня, або ситуацій внутрішнього характеру, які пов'язані із масовими заворушеннями, спробою захоплення державної влади, зміни конституційного ладу, які призвели (чи можуть призвести) до людських жертв та/або матеріальних збитків, або створюють реальну загрозу життю та здоров'ю громадян;

4) метою його введення є відвернення загрози пов'язаної із надзвичайною ситуацією загальнодержавного рівня, її мінімізація, усунення наслідків, а також організації та забезпечення безпеки і здоров'я громадян та забезпечення функціонування державних (місцевих) органів влади;

5) надзвичайний стан охоплює всі сфери суспільного життя;

6) норми законодавства про надзвичайний стан мають імперативний характер в зв'язку з чим недотримання (неточне) тлумачення цих норм може привести до узурпації влади в одних руках, навіть за наявності досконалого законодавства про надзвичайний стан;

7) введення надзвичайного стану пов'язано із обмеженням прав та свобод громадян. При цьому ці обмеження повинні мати чітко визначені межі, бути пропорційними наявній загрозі, а також не можуть порушувати основні права і свободи людини визначені в міжнародних актах та Конституції України (право на життя, повагу гідності, особисту недоторканість, звернення до суду, право на житло, шлюб тощо);

8) введення надзвичайного стану пов'язано із посиленням компетенції державних (місцевих) органів влади для ефективного реагування на кризові ситуації. Межі додаткових повноважень державних органів влади та військового командування в умовах правового режиму надзвичайного стану визначаються Президентом України в указі про введення надзвичайного стану. Потрібно зазначити, що посилення повноважень державних (місцевих) органів влади має бути пропорційним загрозі, а їх дія має відповідати вимогам чинного законодавства.

Правовий режим надзвичайного стану в Україні – це особливий правовий режим, що тимчасово вводиться в державі або її окремих територіях указом Президента України, на підставі пропозицій Ради національної безпеки та оборони України, або Кабінету Міністрів України, або ініціативи Верховної Ради АР Крим, який затверджується Верховною Радою України у відповідності до чітко встановленої процедури визначеної в спеціальному законодавстві. Зазначений режим безпосередньо пов'язаний із обмеженням прав і свобод громадян та посиленням компетенції державних (місцевих) органів влади, який вводиться з метою відвернення реальної загрози пов'язаної з виникненням надзвичайної ситуації загальнодержавного рівня, або обстави-

нами внутрішнього характеру такі як масові заворушення всередині країни, спроба захоплення державної влади та зміна конституційного ладу насильства тощо, які призвели чи можуть призвести до людських і матеріальних збитків, або створюють реальну загрозу життю і здоров'ю громадян.

Література:

1. Великий тлумачний словник сучасної української мови: 250000/ уклад. та голов. ред. В.Т. Бусел. Київ; Ірпінь: Перун, 2005. VIII, 1728 с.
2. Кузніченко С.О. Надзвичайне законодавство в закордонних країнах. *Вісник НУВС*. 2002. № 20. С. 125-129.
3. Адміністративна діяльність міліції: Підручник/ за ред. О.М. Бандурки. Харків: Видавництво Національного Університету внутрішніх справ. 2004. 440 с.
4. Ківалов С.В., Біла Л.Р. Адміністративне право України: навчально-методичний посібник. Вид. друге, перероб. і доп. Одеса: *Юридична література*, 2002. 312 с.
5. Барчук А.О. Надзвичайні закони в системі законодавства України. *Альманах права. Людиноцентризм у праві: теоретико-прикладні засади*. Київ: Інститут держави і права ім. В.М. Корецького НАН України. 2017. Вип. 8. С. 99–102
6. Пристайко В.В. Поняття надзвичайного стану в контексті державного управління. URL: <http://212.1.86.13/jspui/bitstream/123456789/1352/1/5.pdf> (дата звернення: 01.04.2025)
7. Саакян М. Б. Правовий режим як особливий порядок регулювання суспільних відносин. URL: <http://www.sulj.oduvs.od.ua/archive/2015/1/6.pdf> (дата звернення: 01.04.2025)
8. Колінко Я.А. Надзвичайний стан як особливий державно-правовий режим: конституційно-правовий аспект: дис. канд. юрид наук: 12.00.02. Харків. 2011. 216 с.
9. Басов А.В. Адміністративно-правовий режим надзвичайного стану: дис. канд. юрид. наук: 12.00.07. Харків. 2006. 201 с.
10. Кузніченко С.О., Басов А.В. Закон України «Про правовий режим надзвичайного стану»: науково-практичний коментар. Харків: ТОВ «ПРОМЕТЕЙ-ПРЕС». 2006. 380 с.
11. Кузніченко С.О. Управління органів внутрішніх справ в особливих умовах, викликаних аномальними явищами техногенного і природного характеру. Харків: Вид-во Націон. університету внутрішніх справ. 2001. 170 с.
12. Кодекс цивільного захисту України: Закон України від 02.10.2012 №5403-VI Дата оновлення: 01.01.2025 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17#Text> (дата звернення 01.04.2025)
13. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 01.04.2025)
14. Про правовий режим надзвичайного стану: Закон України від 16.03.2000 №1550-III. Дата оновлення: 18.05.2024 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1550-14#Text> (дата звернення 01.04.2025)
15. Про введення надзвичайного стану в населених пунктах Автономної Республіки Крим: Указ Президента України від 03.12.2005 №1692/2005, затверджений Верховною Радою України від 06.12.2005 № 3182-IV URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1692/2005#Text> (дата звернення 01.04.2025)
16. Про введення надзвичайного стану в окремих регіонах України: Указ Президента України від 23.02.2022 №63/2022, затверджений Верховною Радою України від 23.02.2022 № 2101-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/63/2022#Text> (дата звернення 01.04.2025)

Література:

1. Busel V. (2005) *Zakhid [West] Velykyi tлумachnyi slovnyk suchasnoi ukrainskoi movy*. Kyiv; Irpin: VTF «Perun». 1728 s. [in Ukrainian]
2. Kuznichenko S. (2002) *Nadzvychaine zakonodavstvo v zakordonnykh krainakh*. [Emergency legislation in foreign countries] *Visnyk NUVS*. № 20. S. 125-129 [in Ukrainian]



3. Bandurko O. (2004) *Administrativna diialnist militsii: Pidruchnyk*. [Administrative activities of the police: Textbook] Kharkiv: Vydavnytstvo Natsionalnoho Universytetu vnutrishnikh sprav. 440 s. [in Ukrainian]
4. Kivalov S., Bila L. (2002) *Administrativne pravo Ukrainy: navchalno-metodychnyi posibnyk*. Vyd. druhe, pererob. i dop. [Administrative law of Ukraine: a teaching and methodological manual.] Odesa: Yurydychna literatura. 312 s. [in Ukrainian]
5. Barchuk A. (2017) *Nadzvychaini zakony v systemi zakonodavstva Ukrainy. Almanakh prava. Liudynotsentryzm u pravi: teoretyko-prykladni zasady*. [Emergency laws in the legislative system of Ukraine. Almanac of law. Humanocentrism in law: theoretical and applied principles] Kyiv: Instytut derzhavy i prava im. V.M. Koretskoho NAN Ukrainy. Vyp. 8. S. 99–102 [in Ukrainian]
6. Prystaiko V. (2015) *Poniattia nadzvychainoho stanu v konteksti derzhavnoho upravlinnia*. [The concept of a state of emergency in the context of public administration.] Retrieved from: <http://212.1.86.13/jspui/bitstream/123456789/1352/1/5.pdf> [in Ukrainian]
7. Saakian M. (2015) *Pravovyi rezhym yak osoblyvyi poriadok rehuliuвання suspilnykh vidnosyn*. [Legal regime as a special order of regulation of social relations] Retrieved from: <http://www.sulj.oduvs.od.ua/archive/2015/1/6.pdf> [in Ukrainian]
8. Kolinko Ya. (2011) *Nadzvychainyi stan yak osoblyvyi derzhavno-pravovyi rezhym: konstytutsiino-pravovyi aspekt: dys. kand. yuryd nauk: 12.00.02*. [State of emergency as a special state-legal regime: constitutional-legal aspect: dissertation of the candidate of legal sciences: 12.00.02.] Kharkiv. 216 s. [in Ukrainian]
9. Basov A. (2006) *Administrativno-pravovyi rezhym nadzvychainoho stanu: dys. kand. yuryd. nauk: 12.00.07*. [Administrative and legal regime of a state of emergency: dissertation of the candidate of legal sciences: 12.00.07.] Kharkiv. 201 s. [in Ukrainian]
10. Kuznichenko S. (2006) *Zakon Ukrainy «Pro pravovyi rezhym nadzvychainoho stanu»: naukovo-praktychnyi komentar*. [The Law of Ukraine "On the Legal Regime of the State of Emergency": Scientific and Practical Commentary] Kharkiv: TOV «PROMETEI-PRES». 380 s. [in Ukrainian]
11. Kuznichenko S. (2001) *Upravlinnia orhaniv vnutrishnikh sprav v osoblyvykh umovakh, vyklykanykh anomalnyimi yavyschchamy tekhnohennoho i pryrodnoho kharakteru*. [Management of internal affairs bodies in special conditions caused by anomalous phenomena of a man-made and natural nature.] Kharkiv: Vyd-vo Natsion. universytetu vnutrishnikh sprav. 170 s. [in Ukrainian]
12. *Kodeks tsyvilnoho zakhystu Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 02.10.2012 №5403-VI* [Civil Protection Code of Ukraine: Law of Ukraine dated 02.10.2012 No. 5403-VI] (n.d.). zakon.rada.gov.ua Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17#Text> (data zvernennia 01.04.2025)
13. *Konstytutsiia Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 28.06.1996 №254k/96-VR*. [Constitution of Ukraine: Law of Ukraine dated 28.06.1996 No. 254k/96-VR] (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]
14. *Zakon Ukrainy «Pro pravovyi rezhym nadzvychainoho stanu»: vid 16.03.2000 №1550-III*. [On the legal regime of the state of emergency: Law of Ukraine dated 16.03.2000 No. 1550-III.] (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1550-14#Text> [in Ukrainian]
15. *Pro vvedennia nadzvychainoho stanu v naselenykh punktakh Avtonomnoi Respubliky Krym: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 03.12.2005 №1692/2005, zatverdzhenyi Verkhovnoi Radoiu Ukrainy vid 06.12.2005 № 3182-IV* [On the introduction of a state of emergency in settlements of the Autonomous Republic of Crimea: Decree of the President of Ukraine dated 03.12.2005 No. 1692/2005, approved by the Verkhovna Rada of Ukraine dated 06.12.2005] (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1692/2005#Text> [in Ukrainian]
16. *Pro vvedennia nadzvychainoho stanu v okremykh rehionakh Ukrainy: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 23.02.2022 №63/2022, zatverdzhenyi Verkhovnoi Radoiu Ukrainy vid 23.02.2022 № 2101-IKh* [On the introduction of a state of emergency in certain regions of Ukraine: Decree of the President of Ukraine dated 02.23.2022 No. 63/2022, approved by the Verkhovna Rada of Ukraine dated 02.23.2022 No. 2101-IX] (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/63/2022#Text> [in Ukrainian]

УДК 352/354

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-508-515](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-508-515)

Шевченко Любов Василівна кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри публічного та міжнародного права Юридичного інституту Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ, <https://orcid.org/0000-0003-2188-1735>

Дорогих Оксана Миколаївна кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри адміністративно-правових дисциплін навчально-наукового інституту права та психології, Національної академії внутрішніх справ, м. Київ, <https://orcid.org/0000-0003-2188-1735>

Мартиненко Діана Борисівна кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Національної академії внутрішніх справ, м. Київ, <https://orcid.org/0000-0003-2188-1735>

ОСОБЛИВОСТІ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ ЯК СКЛАДОВОЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Анотація. Стаття присвячена розгляду публічного адміністрування як важливої складової державного управління. Визначається його роль у реалізації законодавчих ініціатив, ефективному управлінні суспільними процесами та забезпеченні стабільності держави. Досліджуються основні теоретичні підходи до визначення публічного адміністрування, його зв'язок з іншими складовими державного управління, а також взаємозв'язок між виконавчою гілкою влади, органами місцевого самоврядування та громадянським суспільством. Зосереджено увагу на основних компонентах публічного адміністрування, таких як органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування та їхня взаємодія у контексті управлінських функцій. Також, у статті аналізується вплив публічної адміністрації на соціально-економічний розвиток держави, процеси децентралізації, та впровадження інноваційних технологій для забезпечення прозорості та підзвітності у публічному секторі.

Окремо розглядається важливість ефективного управління ресурсами на різних рівнях, та взаємодії органів влади з громадянами для забезпечення сталого розвитку та досягнення загальносуспільних цілей. Висвітлюються основні виклики та перспективи розвитку публічного адміністрування, а також пропонуються шляхи вдосконалення системи управління в умовах сучасних глобальних змін. Автори аналізують вплив соціально-економічних, політичних і технологічних змін на еволюцію публічного адміністрування та акцентують



увагу на важливості підвищення ефективності публічних адміністрацій через реформи, інновації та модернізацію управлінських практик.

Особлива увага приділяється питанням забезпечення прозорості, підзвітності та участі громадян у процесах публічного адміністрування, що сприяє зниженню рівня корупції та підвищенню довіри до органів державної влади. Досліджуються інструменти, які сприяють удосконаленню адміністративних послуг і полегшують доступ громадян до інформації.

Ключові слова: публічне адміністрування, державне управління, органи виконавчої влади, місцеве самоврядування, публічна адміністрація, децентралізація, адміністративні послуги, громадянське суспільство.

Shevchenko Lyubov Vasylivna Candidate of Law, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Public and International Law of the Law Institute of the Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0003-2188-1735>

Dorogykh Oksana Mykolaivna Candidate of Law, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Administrative and Legal Disciplines of the Educational and Scientific Institute of Law and Psychology, National Academy of Internal Affairs, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0003-2188-1735>

Martynenko Diana Borisivna Candidate of Law, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Public Management and Administration of the National Academy of Internal Affairs, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0003-2188-1735>

FEATURES OF PUBLIC ADMINISTRATION AS A COMPONENT OF STATE ADMINISTRATION

Abstract: The article is devoted to the consideration of public administration as an important component of public administration. Its role in the implementation of legislative initiatives, effective management of social processes and ensuring the stability of the state is determined. The main theoretical approaches to the definition of public administration, its connection with other components of public administration, as well as the relationship between the executive branch of government, local governments and civil society are studied. Attention is focused on the main components of public administration, such as executive bodies, local governments and their interaction in the context of management functions. Also, the article analyzes the impact of public administration on the socio-economic development of the state, decentralization processes, and the introduction of innovative technologies to ensure transparency and accountability in the public sector.

The importance of effective resource management at different levels and the interaction of government bodies with citizens to ensure sustainable development and achieve general social goals is separately considered. The main challenges and prospects for the development of public administration are highlighted, and ways of improving the management system in the context of modern global changes are proposed. The authors analyze the impact of socio-economic, political and technological changes on the evolution of public administration and emphasize the importance of increasing the efficiency of public administrations through reforms, innovations and modernization of management practices.

Special attention is paid to ensuring transparency, accountability and citizen participation in public administration processes, which contributes to reducing corruption and increasing trust in public authorities. Tools that contribute to improving administrative services and facilitating citizens' access to information are studied.

The article highlights the importance of adapting public administration to modern challenges, such as globalization, demographic changes and technological innovations, and also provides recommendations for improving management processes to achieve greater efficiency and sustainability of public administration.

Keywords: public administration, public administration, executive authorities, local self-government, public administration, decentralization, administrative services, civil society.

Постановка проблеми. Публічне адміністрування є важливою складовою сучасного державного управління, оскільки забезпечує реалізацію законодавчих ініціатив, виконання державних функцій і управління суспільними процесами. В умовах глобальних змін, швидких соціально-економічних та політичних трансформацій, а також технологічного прогресу, публічне адміністрування стикається з низкою складних викликів. Серед них — необхідність адаптації органів публічної влади до нових умов, підвищення ефективності управління на всіх рівнях, забезпечення прозорості та підзвітності у процесах прийняття управлінських рішень, а також інтеграція інноваційних технологій у сферу надання адміністративних послуг. Водночас, в умовах децентралізації влади та посилення ролі місцевих органів самоврядування, постає потреба у забезпеченні ефективної координації між центральними та місцевими органами влади, що вимагає розвитку нових механізмів взаємодії та контролю, а також надання адміністративних послуг, що відповідають потребам громадян. Також, незважаючи на численні досягнення в розвитку публічного адміністрування, існує ряд проблем, пов'язаних з відсутністю чітких стандартів управлінської діяльності, а також з недостатнім залученням громадян до процесів прийняття рішень. У цьому контексті дослідження особливостей публічного адміністрування та пошук інноваційних підходів до його вдосконалення є надзвичайно важливим для

ефективного розвитку сучасної держави та забезпечення громадянського суспільства на всіх рівнях управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемним питанням публічного адміністрування присвячено достатню кількість досліджень вчених, серед яких: Г. Атаманчук, В. Бакуменко, Б. Курашвілі, М. Міненко, В. Пилипишина, П. Надолішній, С. Бровікова, В. Новікова, О. Оболенський, О. Шатило, Ю. Шемшученко та інші. Однак, сьогодні сутність публічного адміністрування з урахуванням триваючої адміністративної реформи досліджена ще недостатньо, тому зазначене зумовлює актуальність подальшого наукового опрацювання у цьому напрямі.

Мета даної статті полягає в узагальненні науково-теоретичних підходів та дослідженні адміністративно-правових засад визначення сутності публічного адміністрування.

Виклад основного матеріалу. Публічне адміністрування є ключовим елементом функціонування будь-якої демократичної держави, забезпечуючи реалізацію законодавчих ініціатив та норм через ефективне управління суспільними процесами. Зокрема, публічне адміністрування це діяльність органів публічної влади, яка здійснюється на всіх рівнях управління – від центрального до місцевого, і має на меті забезпечити виконання державних функцій, надання адміністративних послуг, а також регулювання соціальних, економічних та політичних процесів.

Оскільки публічне адміністрування охоплює широкий спектр функцій і завдань, його ефективність безпосередньо впливає на рівень життя громадян та стабільність держави в цілому. З цієї причини органи публічної влади повинні забезпечити не лише належну реалізацію існуючих законів і норм, а й оперативно реагувати на зміни в соціально-економічному середовищі, задовольняти потреби громадян, підтримувати порядок і сприяти розвитку демократичних процесів. У зв'язку з цим публічне адміністрування вимагає не тільки високого професіоналізму від державних службовців, але й гнучкості, здатності швидко адаптуватися до нових викликів.

Існує багато наукових підходів до визначення поняття «публічне адміністрування». У класичному розумінні, публічне адміністрування часто визначається як процес виконання державних функцій через органи публічної влади, що включає прийняття рішень та реалізацію державної політики. Водночас, різні науковці виокремлюють особливості цього поняття в залежності від контексту. Так, в Енциклопедії державного управління публічне адміністрування розглядається як різновид управлінської діяльності, що забезпечує функціонування громадянського суспільства та держави через органи публічної влади, визначаючи їхню роль у розвитку суспільства в певному напрямі [1]. Автор підкреслює важливість взаємодії між громадянами та владними інститутами, що має забезпечувати самокерованість та розвиток суспільства. Проте, відомий німецький філософ і соціолог Юрген Габермас

вказує, що населення повинно мати достатню інформацію щодо діяльності органів публічної влади, оскільки лише через інформованість громадян можна здійснювати ефективний контроль над адміністративними рішеннями, що дозволяє громадянам брати участь у обговоренні суспільних проблем і вимагати змін, тим самим забезпечуючи підзвітність і прозорість публічного управління[2]. Однак Габермас зазначає, що населення може лише контролювати дії адміністративної влади, а не безпосередньо керувати ними, що підкреслює важливість належного моніторингу та забезпечення демократичних принципів у системі публічного адміністрування.

О.Митяй та О.Світовий визначають адміністрування як прерогативу виконавчих органів влади, акцентуючи увагу на процедурі втілення рішень, що вже затверджені в системі управління. Вони підкреслюють, що ефективність публічного адміністрування залежить від здатності органів виконавчої влади реалізувати рішення, що стосуються соціального добробуту, економічного розвитку та надання адміністративних послуг [3].

Слід зазначити, що публічне адміністрування у більш ширшому розумінні включає в себе систему державного управління, представленого чинними адміністративними інститутами в рамках прийнятої структури влади в Україні. Зокрема, О. Амосов вказує на зв'язок публічного адміністрування з усіма трьома гілками влади – законодавчою, виконавчою та судовою, і відзначає, що це поняття охоплює діяльність адміністративних інститутів в межах прийнятої структури державної влади[4]. Таке розуміння автора підкреслює комплексний характер публічного адміністрування, що вимагає координації між різними органами державної влади для досягнення стабільності та розвитку держави.

Розглядаючи адміністрування як особливий вид суспільного управління щодо створення, запровадження, оцінювання та модифікації публічної влади, в межах усього суспільства під категорією публічного адміністрування розуміють всю систему інститутів адміністративного права разом із владною ієрархією, завдяки якій відповідальність за реалізацію та ефективність провадження здійснюється «згори»[5]. Тож, це означає, що ключові управлінські рішення, які стосуються державної політики та соціального розвитку, приймаються на вищих рівнях влади, після чого вони транслуються вниз, до нижчих органів публічної адміністрації, для подальшого виконання та забезпечення ефективного контролю. Таке централізоване управління дозволяє забезпечити єдність і послідовність в реалізації політичних, економічних та соціальних завдань на всіх рівнях державної організації. Проте, це не виключає важливості децентралізованих елементів публічного адміністрування, де місцеві органи влади, маючи відповідні повноваження, можуть гнучко адаптувати загальні управлінські рішення до специфіки своїх територій і потреб громадян.



В рамках цього процесу публічне адміністрування стає важливим інструментом для забезпечення взаємодії між різними рівнями влади, гарантуючи узгодженість і ефективність дій органів виконавчої влади, а також забезпечення належного виконання норм і стандартів. Саме через цю ієрархічну структуру органи публічного адміністрування можуть наглядати за виконанням рішень, здійснювати моніторинг і коригувати управлінські практики для досягнення запланованих результатів. Крім того, на всіх етапах публічного адміністрування важливою є не лише вертикаль взаємодії, але й горизонтальні зв'язки між різними інституціями та державними органами, що дозволяє реалізувати системний підхід до вирішення завдань управління. До прикладу, координація між органами місцевого самоврядування та центральними органами виконавчої влади дозволяє оптимізувати використання ресурсів та забезпечити ефективний розподіл повноважень і відповідальності. Завдяки цьому, навіть у межах централізованої ієрархії, забезпечується певна гнучкість і можливість реагувати на місцеві потреби.

Разом з тим, можна розглядати і більш вузьке визначення публічного адміністрування, яке пов'язує саме із виконавчою гілкою влади на рівні центральної, місцевої адміністрації або місцевого самоврядування, і таким чином простежується зв'язок із професійною діяльністю державних службовців усіх видів державної служби та представницькими органами місцевого самоврядування, спрямованою на реалізацію рішень виконавчої влади; сюди ж можна віднести вивчення, розробку та впровадження в державу практику напрямів державної політики в різних сферах суспільного життя.

Слід зауважити, що дослідники публічного адміністрування у вузькому розумінні до органів публічної адміністрації відносять органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування [6]; у ширшому сприйнятті терміну публічного адміністрування ця категорія органів публічної адміністрації доповнюється за рахунок включення до неї суб'єктів делегованих повноважень та органів державної влади, які не мають статусу органу виконавчої влади, а подекуди й за рахунок приватних осіб тощо [7].

Таким чином, публічне адміністрування як складова частина державного управління виступає не лише як інструмент для реалізації законів, але й як механізм, що забезпечує інтеграцію та ефективну взаємодію різних управлінських структур на всіх рівнях, сприяючи досягненню загальносуспільних цілей і забезпеченню стабільності держави.

Доречно сказати, що основою публічного адміністрування є публічна адміністрація — комплекс публічних інституцій, що складаються з державних і недержавних суб'єктів публічної влади. Ключовими компонентами цієї системи є органи виконавчої влади та виконавчі органи місцевого самоврядування, які несуть відповідальність за виконання законів, здійснення політичних та адміністративних функцій, за ефективне управління ресурсами на різних рівнях суспільства, а також виконують широкий спектр завдань, від

забезпечення правопорядку та захисту прав громадян до організації соціальних програм і розвитку економічної інфраструктури. Зокрема, органи виконавчої влади, як на центральному, так і на місцевому рівнях, займають ключову позицію в управлінні суспільними процесами. Вони відповідають за реалізацію політики, розробленої законодавчими органами, а також за здійснення безпосереднього впливу на соціально-економічні процеси через надання адміністративних послуг, виконання програм розвитку та забезпечення стабільності в державі. Органи місцевого самоврядування, своєю чергою, мають велику роль у вирішенні місцевих питань і адаптації державної політики до конкретних потреб громад, що дозволяє забезпечити більш ефективне і швидке реагування на місцеві проблеми. Одним із основних аспектів публічного адміністрування є його здатність до адаптації та реформування відповідно до нових викликів часу, що включає в себе впровадження інноваційних технологій, децентралізацію влади, а також покращення механізмів взаємодії між органами влади і громадянами. Важливою складовою є також розвиток механізмів прозорості та підзвітності, що дозволяє підвищити рівень довіри до державних інституцій і забезпечити ефективність публічного адміністрування. Впровадження цифрових технологій і електронного урядування, до прикладу, дозволяє значно спростити процеси взаємодії між громадянами та органами влади, підвищуючи швидкість обробки заявок та зменшуючи рівень корупції. Децентралізація влади є ще одним ключовим напрямком, який надає можливість місцевим органам влади більш ефективно відповідати на потреби громад. Передача значної частини повноважень на місце сприяє більш оперативному вирішенню питань, а також дозволяє враховувати специфіку кожного регіону при прийнятті рішень, що в свою чергу, забезпечує більш ефективне використання ресурсів і покращує соціальні умови на місцевому рівні. Тому, для забезпечення ефективності публічного адміністрування необхідно систематично впроваджувати інноваційні методи та стратегії, орієнтуючись на потреби громадян, принципи прозорості та підзвітності, а також міжнародні стандарти управління, що дозволить значно покращити взаємодію між державними інститутами та суспільством.

Таким чином, підсумовуючи сказане можемо стверджувати, що *публічне адміністрування є важливою складовою державного управління*, яке забезпечує ефективну реалізацію законодавчих ініціатив та функцій публічної влади. Його ефективність залежить від належної організації та взаємодії між органами виконавчої влади, місцевими органами самоврядування та громадянами. Водночас, для забезпечення стабільності держави та досягнення соціального добробуту необхідно постійно адаптувати публічне адміністрування до сучасних реалій, використовуючи інноваційні підходи та забезпечуючи прозорість, підзвітність і участь громадян у процесах прийняття рішень. Тільки через комплексний та системний підхід можна досягти ефективного управління і стабільного розвитку країни.

**Література:**

1. Енциклопедія державного управління: у 8 тт. Т. 8 : Публічне врядування / наук.ред. кол. : В.С. Загорський та ін. Львів : ЛРІДУ, НАДУ. 2011. 489 с.
2. Habermas, J. (1992), Further Reflections on the Public Sphere. Habermas and the public sphere / edited by C. Calhoun. The MIT Press, Cambridge, Massachusetts, and London, England, p. 137.
3. Митяй О. В., Світовий О. М. Дослідження понять «державне управління» і «публічне адміністрування». Держава та регіони. Серія : Державне управління. 2018. № 1(61). С. 126.
4. Амосов О.Ю., Гавкало Н.Л. Публічне адміністрування: методологічний контекст. Публічне управління XXI століття: від соціального діалогу до суспільного консенсусу: збірн. тез до XIV Міжнар. наук. конгресу. Харків : Магістр, 2014. С. 12.
5. Демократичні стандарти врядування й публічного адміністрування: матер. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (м. Львів, 4 квітня 2008 р.). У 2 ч. Ч. 1. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2008. 187.
6. Міхровська М. Державне управління та публічна адміністрація: шлях до демократії. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка (Юридичні науки). 2011. № 88. С. 92.
7. Публічна адміністрація в Україні: становлення та розвиток : монографія / за заг. ред. А.В. Толстоухова. Дніпро :Монолит, 2010. С. 24.

References:

1. Entsyklopediia derzhavnoho upravlinnia: u 8 tt. T. 8 : Publichne vriaduvannia / nauk.red. kol. : V.S. Zahorskyi ta in. (2011), Lviv : LRIDU, NADU. 489 s. [in Ukrainian].
2. Habermas, J. (1992), Further Reflections on the Public Sphere. Habermas and the public sphere / edited by C. Calhoun. The MIT Press, Cambridge, Massachusetts, and London, England, p. 137 [in USA].
3. Mytaii O. V., Svitovyi O. M. (2018), Doslidzhennia poniat «derzhavne upravlinnia» i «publichne administruvannia». Derzhava ta rehiony. Seriia : Derzhavne upravlinnia. № 1(61). S. 126. [in Ukrainian].
4. Amosov O.Iu., Havkalo N.L. (2014), Publichne administruvannia: metodolohichniy kontekst. Publichne upravlinnia KhKhI stolittia: vid sotsialnoho dialohu do suspilnoho konsensusu: zbirn. tez do XIV Mizhnar. nauk. konhresu. Kharkiv : Mahistr, S. 12. [in Ukrainian].
5. Demokratychni standarty vriaduvannia y publichnoho administruvannia: mater. nauk.-prakt. konf. za mizhnar. uchastiu (m. Lviv, 4 kvitnia 2008 r.). U 2 ch. Ch. 1. Lviv : LRIDU NADU, 187. [in Ukrainian].
6. Mikhrovska M. (2011), Derzhavne upravlinnia ta publichna administratsiia: shliakh do demokratii. Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka (Yurydychni nauky). № 88. S. 92. [in Ukrainian].
7. Publichna administratsiia v Ukraini: stanovlennia ta rozvytok : monohrafiia / za zah. red. A.V. Tolstoukhova.(2010), Dnipro :Monolyt, S. 24. [in Ukrainian].

УДК 336.02

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-516-525](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-516-525)

Ямненко Тетяна Михайлівна доктор юридичних наук, професор, професор кафедри фінансового права Навчально-наукового інституту права Київського національного університету імені Тараса Шевченка, м. Київ, <https://orcid.org/0000-0002-9040-2358>

Жмур Наталія Володимирівна кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри господарського, повітряного та космічного права Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ, <https://orcid.org/0000-0001-5462-4482>

ПОЛІТИКА ОПОДАТКУВАННЯ В СФЕРІ ЗЕЛЕНОЇ ЕЛЕКТРОЕНЕРГІЇ В УКРАЇНІ

Анотація. Стаття присвячена аналізу особливостей оподаткування зеленої електроенергії в Україні, що є актуальним у контексті глобальних викликів, пов'язаних зі змінами клімату, та інтеграції держави до європейського енергетичного простору. Розглядається сучасний стан податкової політики у сфері відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) і її вплив на розвиток галузі та залучення інвестицій.

У роботі досліджуються основні механізми підтримки зеленої енергетики, такі як «зелений» тариф, податкові пільги та спеціальні режими оподаткування. Виявлено ключові проблеми, серед яких нестабільність законодавства, недостатня державна підтримка та регуляторні перешкоди. Акцентовано увагу на необхідності запровадження дієвих інструментів стимулювання для виробників та споживачів зеленої електроенергії.

Запропоновані рекомендації включають вдосконалення податкової політики шляхом звільнення від податку на додану вартість обладнання для ВДЕ, адаптації нормативної бази до європейських стандартів, а також забезпечення прозорості й стабільності податкових умов. Особлива увага приділена створенню сприятливого інвестиційного клімату для розвитку відновлюваної енергетики.

Висновки статті підкреслюють важливість реформування системи оподаткування зеленої електроенергії як складової частини загальної стратегії енергетичної незалежності та екологічної безпеки України. Практична значущість результатів полягає у формуванні рекомендацій, спрямованих на розвиток сталого енергетичного сектору, здатного відповідати сучасним економічним і екологічним викликам.

Ключові слова: зелена енергія, зелений тариф, податки, електроенергія, відновлювані джерела енергії, енергетична незалежність, екологічна безпека, стимулювання інвестицій.



Yamnenko Tetiana Mykhaylivna Doctor of Law, Professor of the Financial Law Department Educational and Scientific Institute of Law of Taras Shevchenko National University of Kyiv, <https://orcid.org/0000-0002-9040-2358>

Zhmur Nataliia Volodymyrivna PhD in Law, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Commercial, Air and Space Law, State University «Kyiv Aviation Institute», Kyiv, <https://orcid.org/0000-0001-5462-4482>

TAXATION POLICY IN THE FIELD OF GREEN ELECTRICITY IN UKRAINE

Abstract. The article is devoted to the analysis of the peculiarities of green energy taxation in Ukraine, which is relevant in the context of global challenges related to climate change and the country's integration into the European energy space. The current state of tax policy in the field of renewable energy sources (RES) and its impact on the development of the industry and the attraction of investments are considered.

The paper examines the main mechanisms of support for green energy, such as the "green" tariff, tax benefits, and special taxation regimes. Key problems are identified, including legislative instability, insufficient state support, and regulatory obstacles. Attention is focused on the need to introduce effective incentive tools for producers and consumers of green electricity.

The proposed recommendations include improving tax policy by exempting RES equipment from value-added tax, adapting the regulatory framework to European standards, and ensuring transparency and stability of tax conditions. Special attention is paid to creating a favorable investment climate for the development of renewable energy.

The conclusions of the article emphasize the importance of reforming the green electricity taxation system as part of the overall strategy for Ukraine's energy independence and environmental safety. The practical significance of the results lies in the formation of recommendations aimed at developing a sustainable energy sector capable of responding to modern economic and environmental challenges.

Keywords: green energy, green tariff, taxes, electricity, renewable energy sources, energy independence, environmental safety, investment incentives.

Постановка проблеми. У сучасних умовах, коли світ стикається зі значними кліматичними змінами, а енергетичний сектор України перебуває у стадії активної трансформації, розвиток відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) стає надзвичайно важливим. Однією з ключових складових цього процесу є створення ефективної системи оподаткування зеленої електроенергії, яка має забезпечувати баланс між стимулюванням інвестицій у ВДЕ та стабільністю державних бюджетних надходжень.

Зелена енергетика потребує суттєвої фінансової підтримки, особливо на початкових етапах формування ринку. Проте, надмірне надання податкових пільг може спричинити втрати для державного бюджету чи порушення конкурентного середовища. Водночас, ефективне впровадження механізмів податкового стимулювання є важливим інструментом для залучення міжнародних інвесторів і досягнення енергетичної незалежності країни.

Додаткову актуальність проблемі надає необхідність приведення національного податкового законодавства у відповідність до стандартів Європейського Союзу в межах інтеграційних процесів. Відсутність прозорості та стабільної нормативної бази в сфері оподаткування зеленої енергетики створює значні ризики для інвесторів і гальмує розвиток галузі. Отже, дослідження питань оподаткування зеленої енергетики є важливим етапом на шляху до формування стійкого енергетичного сектору та забезпечення економічної стабільності України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематиці дослідження приділяли увагу у своїх працях відомі науковці, такі як О. В. Артюх [4], Д. Д. Задихайло [5], О. С. Маковоз [6], Л. М. Михайлова [7] та інші.

Метою статті є аналіз особливостей оподаткування зеленої електроенергії в Україні та розробка рекомендацій щодо вдосконалення податкового регулювання у цій сфері для сприяння сталому розвитку енергетичного сектору.

Виклад основного матеріалу. Відновлювана енергетика створює значні перспективи для заміни викопного палива, зменшення залежності від вуглецевих ресурсів, модернізації промисловості, мінімізації негативного впливу людської діяльності на довкілля та зниження викидів шкідливих речовин у атмосферу [12, с. 2].

Термін «зелена економіка» досі не має єдиного визначення, оскільки знаходиться у процесі формування. Найбільш поширене трактування запропоноване Програмою ООН з навколишнього середовища (UNEP) у 2011 році. Відповідно до цього підходу, «зелена економіка» є діяльністю, спрямованою на поліпшення добробуту людей та соціальної справедливості шляхом скорочення екологічних ризиків і дефіциту ресурсів. Вона базується на ефективному використанні природних ресурсів, низькому рівні викидів вуглецю та врахуванні інтересів суспільства.

Основою зеленої економіки є сталість розвитку, яка забезпечує екологічну, соціальну та економічну рівновагу. Вона спрямована на підтримку економічного зростання, створення робочих місць, скорочення нерівності та зменшення негативного впливу на навколишнє середовище. Раціональне споживання енергії, збереження біорізноманіття та врахування соціальних наслідків господарської діяльності є важливими елементами цього підходу.

В Україні розвиток зеленої економіки закріплений у стратегічному документі «Основні засади (стратегія) державної екологічної політики до 2030 року»,



ухваленому Законом України 28 лютого 2019 року. У стратегії визначено мету досягнення екологічної гармонії через впровадження екосистемного підходу, раціональне використання природних ресурсів та збереження екосистем. Ці кроки є основою для сталого розвитку та підвищення екологічної відповідальності в державі [3].

Збільшення частки енергії з відновлюваних джерел та використання альтернативних видів палива є невід'ємною складовою стратегії України у напрямку збереження традиційних паливно-енергетичних ресурсів. Ці заходи також спрямовані на зменшення негативного впливу енергетичного сектору на довкілля. Основна мета політики в цій сфері полягає в оптимізації використання енергії шляхом підвищення її ефективності, а також у диверсифікації джерел енергопостачання, що сприяє зміцненню енергетичної незалежності країни.

Україна вже зробила низку важливих кроків для трансформації енергетичного сектору, орієнтуючись на зменшення залежності від імпортованих енергоресурсів, зростання енергоефективності та впровадження інноваційних рішень у галузі. Реалізація цих ініціатив передбачає створення умов для розвитку відновлюваної енергетики, що є ключовим напрямом екологічно безпечного та сталого економічного зростання. Таким чином, політика України у сфері енергетики спрямована не лише на забезпечення екологічної стійкості, але й на підвищення енергетичної безпеки, що особливо важливо в сучасних умовах глобальних викликів [9]. Організаційно-правова підтримка екологічного підприємництва та розвитку «зеленої економіки» в Україні базується на ряді нормативно-правових актів. Серед них важливе місце займає Закон України «Про альтернативні джерела енергії», який регулює правові, економічні та екологічні аспекти використання відновлюваних джерел енергії. Цей закон сприяє розширенню впровадження альтернативних джерел енергії в паливно-енергетичному комплексі, акцентуючи увагу на екологічній безпеці, зменшенні негативного впливу на довкілля та залученні інвестицій.

Доповнює цей підхід Закон України «Про альтернативні види палива», який визначає засади правового й економічного регулювання їх виробництва та використання, передбачаючи збільшення їхньої частки у загальному енергетичному балансі країни. У ньому чітко окреслено поняття, такі як «біопаливо» та «біомаса», що є важливими для розуміння механізмів енергетичної незалежності та екологічної стійкості.

Таким чином, зазначені нормативно-правові акти формують базу для державної політики, спрямованої на розвиток зеленої енергетики, інноваційність та раціональне використання природних ресурсів, що є важливими елементами сталого розвитку країни [6, с. 159–168]. Формування «зеленої економіки» передбачає поступовий перехід до екологічно орієнтованих моделей господарювання, що базуються на впровадженні інноваційних технологій. Такі технології мають замінити традиційні підходи завдяки своїй економічній

ефективності. У багатьох секторах економіки впровадження екологічних інновацій потребує подальшого розвитку, що дозволить досягти суттєвих економічних результатів у довгостроковій перспективі.

Держава та органи місцевого самоврядування відіграють ключову роль у підтримці цього переходу через організаційно-правові механізми стимулювання підприємств. Правовою основою для таких заходів слугують закони України «Про державну допомогу суб'єктам господарювання», «Про державно-приватне партнерство», «Про індустріальні парки» та положення Господарського кодексу. Вони визначають механізми підтримки, спрямовані на розвиток екологічно орієнтованого господарювання.

Таким чином, екологізація економіки є важливим елементом сталого розвитку, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності та інноваційності національної економіки [5, с. 223].

Зелена енергетика використовує технології, що мінімізують вплив на довкілля, зокрема скорочуючи викиди парникових газів. Її основою є відновлювані й невичерпні джерела, такі як енергія вітру, сонця та води.

Використання цих технологій не лише зберігає природні ресурси, але й зменшує залежність від викопного палива, сприяючи сталому розвитку. Впровадження відновлюваної енергетики стає ключовим кроком у боротьбі з екологічними викликами та підвищенні енергетичної незалежності країни [10]. Зелена енергетика використовує відновлювані й невичерпні ресурси як альтернативу викопному паливу, що значно знижує негативний вплив на довкілля, сприяє збереженню природних ресурсів, покращенню якості життя та створенню нових робочих місць.

Однією з ключових переваг відновлюваної енергетики є зменшення залежності від імпорту викопних ресурсів, що є особливо важливим для України. Перехід на зелену енергетику потребує врахування національних особливостей та екологічних пріоритетів, що робить детальний аналіз необхідним для розробки ефективної стратегії її впровадження [7, с. 3].

Зелена енергія отримується з відновлюваних джерел, таких як сонце, вітер, вода, геотермальні ресурси та біомаса. Ці джерела практично не впливають на довкілля, відновлюються природним шляхом і мають мінімальні викиди парникових газів, що робить їх екологічно безпечнішими порівняно з викопним паливом.

Використання зеленої енергії сприяє зменшенню забруднення, підвищенню енергетичної незалежності та створенню нових економічних можливостей. Вона позитивно впливає на здоров'я людей завдяки зниженню рівня забруднення повітря, зменшуючи ризики захворювань дихальної системи.

Для України розвиток зеленої енергетики є важливим стратегічним напрямом, що забезпечує екологічну стійкість і енергетичну безпеку. У сучасних умовах зміни клімату та залежності від викопного палива впровадження таких технологій набуває особливого значення [11].



Перехід до використання відновлюваних джерел енергії є ключовим кроком у вирішенні екологічних викликів, забезпеченні надійного енергопостачання та підтримці економічного розвитку. В Україні для стимулювання розвитку зеленої енергетики застосовуються спеціальні механізми, серед яких основними є запровадження «зеленого» тарифу та надання митних і податкових пільг.

«Зелений» тариф – це спеціальна цінова політика, за якою закуповується електроенергія з відновлюваних джерел, таких як сонячна, вітрова енергія та малі гідроелектростанції. Він стимулює будівництво нових об'єктів відновлюваної енергетики, включаючи поступове введення в експлуатацію нових електростанцій.

Встановлення тарифу здійснюється Національною комісією, що регулює енергетику та комунальні послуги, забезпечуючи прозорість процесу і сприятливі умови для інвестицій. Політика не поширюється на електроенергію, вироблену з доменного, коксівного газу та великих гідроелектростанцій.

Ця ініціатива сприяє розвитку екологічно чистих технологій, зменшенню залежності від викопного палива та посиленню енергетичної незалежності України, що є критично важливим у сучасних умовах [8].

Оподаткування у сфері сонячної енергетики в Україні має суттєві відмінності для фізичних та юридичних осіб, які володіють системами генерації енергії з використанням сонячних панелей. Для власників приватних домогосподарств із сонячними електростанціями процедура оподаткування є досить простою. Обсяг виробленої, але не спожитої електроенергії передається державі через обленерго, з яким укладено договір. Дохід визначається множенням кількості переданих кіловат-годин на встановлений «зелений» тариф (наприклад, 0,16 євро за кВт*год). Ця сума оподатковується, і фізичні особи мають сплачувати 18% податку на доходи фізичних осіб, 1,5% військового збору, а також єдиний соціальний внесок у розмірі 22% від мінімальної заробітної плати.

Для юридичних осіб, які займаються виробництвом сонячної енергії, система оподаткування є складнішою. Окрім 18% податку на прибуток, вони також сплачують 1,5% військового збору. У випадку найму працівників для монтажу чи обслуговування сонячних станцій, роботодавець додатково нараховує 22% єдиного соціального внеску на мінімальну зарплату кожного працівника. Виплати за «зелений» тариф здійснює обленерго, яке одночасно виконує роль податкового агента.

Проте, існують певні проблеми, які перешкоджають розвитку галузі. Зокрема, з початку 2023 року припинено дію пільг на імпорту обладнання для сонячної енергетики, і тепер воно оподатковується ПДВ за стандартними ставками. Це створює додаткові фінансові навантаження, що гальмує розвиток промислових сонячних електростанцій. Вважається, що звільнення такого обладнання від ПДВ могло б стимулювати активніше впровадження сонячної енергетики та зменшити залежність від викопних ресурсів.

Додатковою проблемою є значні заборгованості з боку «Гарантованого покупця», через які виробники електроенергії змушені сплачувати податки з доходів, які вони фактично ще не отримали. Законодавчі зміни, ухвалені на період із 2022 до 2024 року, частково вирішують це питання, дозволяючи не включати неоплачені доходи до бази оподаткування. Однак ці зміни мають тимчасовий характер, і для тривалого стимулювання галузі необхідно вдосконалити податкову політику, наприклад, запровадити спеціальні ставки оподаткування або звільнити підприємства від податку на землю. Це дозволило б створити сприятливі умови для розвитку сонячної енергетики в Україні та зміцнити її енергетичну незалежність [4, с. 35-36].

При отриманні доходу від продажу електроенергії, виробленої за допомогою сонячних панелей, фізичні особи повинні сплачувати податок на доходи фізичних осіб (ПДФО) у розмірі 18% та військовий збір у розмірі 1,5%. Юридичні аспекти оподаткування таких операцій регулюються нормами Податкового кодексу України (ПКУ).

Згідно з п.п. 212.1.13 п. 212.1 ст. 212 ПКУ, платниками акцизного податку визнаються виробники електроенергії, які мають ліцензію на право здійснення підприємницької діяльності з виробництва електричної енергії та продають її на ринку електроенергії. Проте відповідно до п.п. 213.2.8 п. 213.2 ст. 213 ПКУ, операції з реалізації електроенергії, отриманої з відновлюваних джерел або кваліфікованими когенераційними установками, не підлягають оподаткуванню акцизним податком. Водночас такі виробники зобов'язані подавати до контролюючих органів декларацію з акцизного податку, включаючи розділ Е та Додаток 7.

Крім того, пунктом 49.2 прим. 1 ст. 49 ПКУ передбачено, що платники, які здійснюють діяльність із підакцизними товарами, мають подавати звітність за встановлені звітні періоди, навіть якщо діяльність у цей час не здійснювалася. Відповідно до п.п. 212.3.1 п. 212.3 ст. 212 ПКУ, суб'єкти господарювання, які виробляють підакцизні товари, підлягають обов'язковій реєстрації як платники податків у контролюючих органах. Реєстрація здійснюється на основі даних про видачу ліцензії, яку надають органи ліцензування.

Органи ліцензування зобов'язані інформувати контролюючі органи про будь-які зміни у статусі ліцензій (видача, переоформлення, призупинення чи анулювання) протягом п'яти днів після їх виникнення. Таким чином, виробники зеленої електроенергії не лише повинні дотримуватись податкових зобов'язань, але й забезпечувати відповідність ліцензійним вимогам, що є важливою частиною функціонування галузі у правовому полі України [1]. Таким чином, виробники електричної енергії, які здійснюють реалізацію продукції, отриманої з відновлюваних джерел, підпадають під категорію платників акцизного податку. Вони зобов'язані подавати відповідні декларації з моменту отримання ліцензії на виробництво електроенергії.



Значним кроком у напрямку підтримки виробників зеленої енергії стало ухвалення Закону №2480. У межах цього закону з 1 січня 2022 року до 1 січня 2024 року було запроваджено механізм, який дозволяє зменшувати фінансовий результат на суму доходу, нарахованого від реалізації електроенергії за «зеленим» тарифом. Це стосується тих випадків, коли на кінець звітного періоду оплата за відповідні послуги ще не була отримана.

Це нововведення є важливим для виробників зеленої енергетики, оскільки дозволяє уникнути подвійного фінансового навантаження, коли податки сплачуються за доходи, які фактично ще не надійшли. Такий підхід сприяє підвищенню фінансової стабільності підприємств, що працюють у сфері відновлюваних джерел енергії, та створює більш сприятливі умови для їхньої діяльності в умовах економічної невизначеності.

Запровадження цього механізму демонструє прагнення держави підтримувати розвиток зеленої енергетики, забезпечуючи стабільність галузі та сприяючи її подальшому зростанню. Однак важливо забезпечити прозорість і ефективність реалізації цих норм для досягнення поставлених цілей [2]. При отриманні оплати за електроенергію, вироблену за «зеленим» тарифом, платники зобов'язані враховувати відповідні доходи та витрати, пов'язані із собівартістю виробництва та реалізації. Це забезпечує прозорий і збалансований облік. Однак у разі списання безнадійної заборгованості Податковий кодекс України забороняє зменшувати фінансовий результат, що створює додаткові ризики для підприємств у разі затримок оплат.

Висновки. Законодавчі зміни, спрямовані на підтримку галузі, демонструють готовність держави враховувати реалії ринку, що є критично важливим у сучасних економічних умовах. Зелена енергетика залишається стратегічним напрямком сталого розвитку України, сприяючи екологічній безпеці, енергетичній незалежності та економічній стабільності.

Для подальшого розвитку галузі доцільно адаптувати податкове законодавство до європейських стандартів, запровадити фінансові стимули, такі як звільнення від ПДВ для обладнання, усунути регуляторні бар'єри та забезпечити стабільність податкової політики. Реалізація цих заходів сприятиме створенню сталого енергетичного сектору, що відповідає сучасним екологічним і економічним викликам.

Література:

1. Податковий кодекс України : Закон України № 2755-VI від 02.12.2010. *Верховна Рада України. Офіційний сайт*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 15.03.2025).
2. Про внесення змін до розділу XX "Перехідні положення" Податкового кодексу України щодо забезпечення стабільного функціонування ринку природного газу протягом дії воєнного стану та подальшого відновлення : Закон України № 2480-IX від 29.07.2022. *Верховна Рада України. Офіційний сайт*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2480-20#Text> (дата звернення: 15.03.2025).

3. Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року : Закон України від 28.02.2019 № 2697-VIII. *Верховна Рада України. Офіційний сайт*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19> (дата звернення: 15.03.2025).

4. Артюх О. В. Сонячні електростанції у системі вітчизняного оподаткування / О.В. Артюх, К.В. Полтавцев // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. - 2023. - № 3-4. - С. 32-38.

5. Задихайло Д. Д. «Зелена» енергетика в системі шляхів вирішення екологічних проблем суспільства (правовий аспект). *Юридичний науковий електронний журнал*. 2020. № 7. С. 221–224

6. Маковоз О. С. Європейський вектор модернізації економіки : креативність, прозорість і сталий розвиток : монографія. / О.С. Маковоз, Т.С. Передерій. – Харків: ХНУБА 2018, 316 с.

7. Михайлова Л. М. Зелена енергетика як чинник енергетичної незалежності України/ Л.М. Михайлова, І.В. Семенишина, О.Л. Шпатакова // *Економіка та суспільство*. - 2023. - № 47. - С. 1-8.

8. Податкові та митні пільги. *Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України*. URL: <https://www.sae.gov.ua/uk/business/preferentsii/derzhpidtrymka/podatkovyi-ta-mytnei-pilgy>

9. Перспективи розвитку відновлюваної енергетики в Україні до 2030 року. URL: https://sae.gov.ua/sites/default/files/UKR%20IRENA%20REMAP%20_%202015.pdf

10. Renewable energy statistics 2020. International Renewable Energy Agency, 2020. 391 p. URL: <https://www.irena.org/publications/2020/Jul/Renewable-energy-statistics-2020>

11. What is Green Energy? A Comprehensive Guide to Sustainable Power Sources. *Green energy wave*. 02.09.2024. URL: <https://greenenergywave.net/what-is-green-energy>

12. Zaytsev A. et al. Economic aspects of Green Energy Development in The Context of Maintaining Strategic Sustainability and Environmental Conservation. *IOP Conf. Series : Earth and Environmental Science*. 2022. Doi: 10.1088/1755-1315/1111/1/012080

References:

1. Podatkovi kodeks Ukrainy : Zakon Ukrainy № 2755-VI vid 02.12.2010. [Tax Code of Ukraine]. *Verkhovna Rada Ukrainy. Ofitsiyni sait - Verkhovna Rada of Ukraine. Official website*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> [in Ukrainian].

2. Pro vnesennia zmin do rozdil XX "Perekhidni polozhennia" Podatkovoho kodeksu Ukrainy shchodo zabezpechennia stabilnoho funktsionuvannia rynku pryrodnoho hazu protiahom dii voiennoho stanu ta podalshoho vidnovlennia : Zakon Ukrainy. [On Amendments to Section XX "Transitional Provisions" of the Tax Code of Ukraine to Ensure Stable Functioning of the Natural Gas Market During Martial Law and Further Recovery]. *Verkhovna Rada Ukrainy. Ofitsiyni sait - Verkhovna Rada of Ukraine. Official website*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2480-20#Text> [in Ukrainian].

3. Pro Osnovni zasady (stratehiiu) derzhavnoi ekolohichnoi polityky Ukrainy na period do 2030 roku : Zakon Ukrainy. [On the Basic Principles (Strategy) of the State Environmental Policy of Ukraine for the period up to 2030]. *Verkhovna Rada Ukrainy. Ofitsiyni sait - Verkhovna Rada of Ukraine. Official website*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19> [in Ukrainian].

4. Artiukh O. V., & Poltavtsev K. V. (2023). Soniachni elektrostantsii u systemi vitchyznianoho opodatkuvannia. [Solar power plants in the domestic taxation system]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu - Scientific Bulletin of Odesa National Economic University*, 3-4, 32-38 [in Ukrainian].

5. Zadykhailo D. D. (2020). «Zelena» enerhetyka v systemi shliakhiv vyrishennia ekolohichnykh problem suspilstva (pravovyi aspekt) ["Green" energy in the system of ways to solve environmental problems of society (legal aspect)]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal - Legal scientific electronic journal*, 7, 221–224 [in Ukrainian].



6. Makovoz O. S. & Perederii T. S. (2018). Yevropeiskyi vektor modernizatsii ekonomiky: kreatyvnist, prozorist i stalyi rozvytok. [European vector of economic modernization: creativity, transparency and sustainable development]. Kharkiv: KhNUBA [in Ukrainian].

7. Mykhailova L. M. & Semenyshyna I. V. & Shpatakova O. L. (2023). Zelena enerhetyka yak chynnyk enerhetychnoi nezalezhnosti Ukrainy [Green energy as a factor of Ukraine's energy independence]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and society*, 47, 1-8 [in Ukrainian].

8. Podatkovi ta mytni pilhy [Tax and customs benefits]. *Derzhavne ahentstvo z enerhoefektyvnosti ta enerhozberezhennia Ukrainy - State Agency on Energy Efficiency and Energy Saving of Ukraine*. Retrieved from <https://www.sae.gov.ua/uk/business/preferentsii/derzh-pidtrymka/podatkovi-ta-mytni-pilgy> [in Ukrainian].

9. Perspektyvy rozvytku vidnovliuvanoi enerhetyky v Ukraini do 2030 roku [Prospects for the development of renewable energy in Ukraine until 2030]. Retrieved from https://sae.gov.ua/sites/default/files/UKR%20IRENA%20REMAP%20_%202015.pdf [in Ukrainian].

10. Renewable energy statistics 2020. International Renewable Energy Agency, 2020. 391 p. URL: <https://www.irena.org/publications/2020/Jul/Renewable-energy-statistics-2020>

11. What is Green Energy? A Comprehensive Guide to Sustainable Power Sources. *Green energy wave*. 02.09.2024. URL: <https://greenenergywave.net/what-is-green-energy>

12. Zaytsev A. et al. Economic aspects of Green Energy Development in The Context of Maintaining Strategic Sustainability and Environmental Conservation. *IOP Conf. Series : Earth and Environmental Science*. 2022. Doi: 10.1088/1755-1315/1111/1/012080

РОЗДІЛ «Економіка»

УДК 004.4+0005.8:33+519.7

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-526-534](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-526-534)

Артеменко Андрій Вікторович старший викладач кафедри комп'ютерних наук, прикладної та вищої математики, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів, <https://orcid.org/0009-0008-7375-9911>

Костирко Василь Степанович кандидат фізико-математичних наук, доцент, доцент кафедри комп'ютерних наук, прикладної та вищої математики, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів, <https://orcid.org/0000-0002-6366-8695>

Аніловська Ганна Ярославівна доктор економічних наук, професор, академік академії економічних наук України, кафедри комп'ютерних наук, прикладної та вищої математики, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів, <https://orcid.org/0009-0005-5187-6277>

LOW-CODE РОЗРОБКА У КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Анотація. У сучасному світі цифрової трансформації технології Low-Code відіграють ключову роль у прискоренні розробки програмного забезпечення та спрощенні процесу створення цифрових рішень. Ці платформи дозволяють бізнесу швидко адаптуватися до змін, зменшити витрати на розробку та скоротити залежність від висококваліфікованих програмістів. Завдяки візуальному підходу до програмування, Low-Code рішення дають змогу нефахівцям створювати додатки, автоматизувати бізнес-процеси та інтегрувати різні системи без необхідності написання складного коду. Це робить технологію привабливою для компаній будь-якого масштабу — від стартапів до великих корпорацій, а також для державного сектору, фінансових установ, охорони здоров'я та освіти.

Попри численні переваги, Low-Code платформи мають і певні обмеження, які можуть вплинути на ефективність їх впровадження. До ключових викликів належать обмежена функціональність порівняно з традиційним програмуванням, складнощі інтеграції з існуючими корпоративними системами, загроза витоку даних та залежність від постачальників платформи. Крім того, при зростанні складності проекту може виникнути потреба в додатковому доопрацюванні коду вручну, що зменшує початкову ефективність

підходу Low-Code. Особливо актуальним залишається питання безпеки даних, оскільки централізоване зберігання інформації на сторонніх платформах може призвести до уразливостей та підвищеного ризику кібератак.

У статті розглядаються як переваги, так і ризики використання Low-Code платформ у різних секторах економіки. Проаналізовано практичні кейси впровадження таких рішень у фінансовій сфері, медичних установах, логістиці, електронній комерції та державному управлінні. Особливу увагу приділено інтеграції Low-Code з ERP і CRM-системами, а також їхній взаємодії з хмарними сервісами, що дає змогу підвищити продуктивність бізнесу та забезпечити масштабованість рішень. Розглянуто перспективи розвитку технології, зокрема використання штучного інтелекту та машинного навчання для підвищення рівня автоматизації, а також вдосконалення інтерфейсів і спрощення роботи для користувачів без технічних навичок.

Low-Code платформи є перспективним інструментом для цифрової трансформації, який дозволяє компаніям швидко розробляти та впроваджувати нові рішення, знижуючи витрати та оптимізуючи робочі процеси. Проте їхнє впровадження вимагає стратегічного підходу, ретельного аналізу ризиків та вибору платформи, яка відповідатиме потребам конкретного бізнесу. Важливо збалансувати переваги швидкого розгортання з потенційними загрозами безпеки та технологічними обмеженнями, щоб забезпечити ефективність та стабільність роботи цифрових продуктів.

Ключові слова: Low-Code, цифрова економіка, автоматизація бізнес-процесів, розробка програмного забезпечення, цифрова трансформація, штучний інтелект, машинне навчання, масштабованість, безпека даних, оптимізація витрат, бізнес-інновації.

Artemenko Andrii Senior Lecturer at the Department of Computer Sciences, Applied and Higher Mathematics, Lviv University of Trade and Economics, Lviv, <https://orcid.org/0009-0008-7375-9911>

Kostyrko Vasyl PhD in Physical and Mathematical Sciences, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Computer Sciences, Applied and Higher Mathematics, Lviv University of Trade and Economics, Lviv, <https://orcid.org/0000-0002-6366-8695>

Anilovska Hanna Doctor of Economic Sciences, Professor, Academician of the Academy of Economic Sciences of Ukraine, Department of Computer Sciences, Applied and Higher Mathematics, Lviv University of Trade and Economics, Lviv, <https://orcid.org/0009-0005-5187-6277>

LOW-CODE DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF DIGITAL ECONOMY

Abstract. In today's world of digital transformation, Low-Code technologies play a key role in accelerating software development and simplifying the process of

creating digital solutions. These platforms enable businesses to quickly adapt to changes, reduce development costs, and decrease dependence on highly skilled programmers. Thanks to a visual programming approach, Low-Code solutions allow non-technical users to create applications, automate business processes, and integrate various systems without the need for complex coding. This makes the technology attractive to companies of all sizes—from startups to large corporations—as well as to the public sector, financial institutions, healthcare, and education.

Despite numerous advantages, Low-Code platforms also have certain limitations that may affect their implementation efficiency. Key challenges include limited functionality compared to traditional programming, difficulties integrating with existing corporate systems, data security concerns, and dependency on platform providers. Additionally, as project complexity increases, there may be a need for manual code adjustments, which reduces the initial efficiency of the Low-Code approach. Data security remains a particularly relevant issue, as centralized data storage on third-party platforms may create vulnerabilities and increase the risk of cyberattacks.

This article examines both the advantages and risks of using Low-Code platforms across various industries. It analyzes practical case studies of such solutions in the financial sector, healthcare institutions, logistics, e-commerce, and public administration. Special attention is given to Low-Code integration with ERP and CRM systems, as well as its interaction with cloud services, which enhances business productivity and ensures solution scalability. The article also explores the future prospects of Low-Code, including the use of artificial intelligence (AI) and machine learning (ML) to improve automation capabilities, as well as enhancements in user interfaces to simplify development for non-technical users.

Low-Code platforms are a promising tool for digital transformation, allowing companies to rapidly develop and deploy new solutions, lower costs, and optimize workflows. However, their implementation requires a strategic approach, careful risk analysis, and the selection of a platform that meets specific business needs. It is essential to balance the benefits of rapid deployment with potential security risks and technological limitations to ensure the effectiveness and stability of digital products.

Keywords: Low-Code, digital economy, business process automation, software development, digital transformation, API integration, ERP, CRM, cloud technologies, artificial intelligence, machine learning, scalability, data security, cost optimization, business innovations.

Постановка проблеми. У сучасних умовах цифрової економіки бізнес та державні установи стикаються з викликом швидкої адаптації до нових технологічних трендів. Традиційні методи розробки програмного забезпечення є затратними за часом і ресурсами, що ускладнює оперативне впровадження



інноваційних рішень. Брак кваліфікованих програмістів, висока вартість розробки та довгі цикли створення продуктів стають бар'єрами для багатьох компаній, особливо для малого та середнього бізнесу.

Останнім часом технологія Low-Code привертає значну увагу як можливий спосіб вирішення цих проблем, пропонуючи альтернативний підхід до розробки програмного забезпечення. Однак, попри очевидні переваги, існують певні виклики та обмеження, пов'язані з її використанням. Зокрема, виникають питання щодо безпеки даних, гнучкості рішень, масштабованості та залежності від платформ постачальників.

Таким чином, постає необхідність глибшого аналізу Low-Code технологій у контексті їх впливу на цифрову трансформацію бізнесу та державного сектору, оцінки їхніх переваг та ризиків, а також визначення перспектив подальшого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні дослідження вказують на значний вплив Low-Code технологій на цифрову трансформацію бізнесу та державного сектору. За даними J. Rymer, Low-Code платформи забезпечують прискорену розробку програмного забезпечення, що дозволяє підприємствам адаптуватися до ринкових змін у кілька разів швидше порівняно з традиційними методами розробки. Згідно з дослідженням M. Wong і S. Boulton, Low-Code технології є важливим інструментом у розвитку гнучких програмних архітектур. Автори наголошують на ролі візуального програмування та інтуїтивного інтерфейсу, які дозволяють зменшити залежність компаній від великих команд розробників. Вони також підкреслюють ризики, пов'язані з безпекою даних, зокрема централізованим зберіганням інформації на платформах Low-Code.

Low-Code технології активно розвиваються та інтегруються з іншими цифровими рішеннями, такими як штучний інтелект, хмарні обчислення та великі дані. Однак, серед основних викликів залишаються питання безпеки, масштабованості та залежності від платформ постачальників, що потребує подальших досліджень у цій галузі.

Метою даної статті є аналіз технологій Low-Code у контексті цифрової економіки, визначення їхніх ключових переваг, викликів та перспектив розвитку.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах цифрової трансформації розвиток інформаційних технологій тісно пов'язаний із комп'ютерними науками, прикладною та вищою математикою. Одним із ключових напрямів цієї трансформації є автоматизація та спрощення процесів розробки програмного забезпечення. У цьому контексті Low-Code платформи стають важливим інструментом, оскільки вони дозволяють бізнесу адаптуватися до змін швидше та з меншою кількістю витрат [4].

Low-Code – це технологія, що дає змогу користувачам з обмеженими технічними навичками створювати програмні продукти без написання

традиційного коду. Вона ґрунтується на візуальному програмуванні, яке використовує графічний інтерфейс, шаблони, автоматизацію бізнес-логіки та перетягування компонентів. Це значно скорочує час розробки, дозволяючи компаніям швидше виходити на ринок із новими продуктами [1].

Основою Low-Code платформ є візуальне моделювання інтерфейсів і процесів, інтеграція з базами даних та API без складного кодування, а також автоматизація бізнес-процесів. Завдяки цьому компанії можуть суттєво скоротити час виходу продукту на ринок і зменшити витрати на розробку й підтримку ПЗ [5].

Low-Code платформи відкривають широкі можливості для розробки програмного забезпечення без необхідності глибоких знань у традиційному кодуванні. Ці технології сприяють оптимізації процесів створення додатків, дозволяючи компаніям швидше впроваджувати цифрові рішення та адаптуватися до динамічного ринку. Завдяки візуальному програмуванню та використанню графічних інтерфейсів Low-Code дозволяє суттєво спростити взаємодію з програмними продуктами, зробити їх доступнішими для ширшого кола користувачів та зменшити витрати на розробку [3].

Однією з ключових переваг Low-Code є прискорене створення програмних рішень. Традиційний підхід до розробки програмного забезпечення передбачає складний процес, який включає планування, написання коду, тестування та розгортання. Low-Code, завдяки готовим шаблонам та модульному підходу, дозволяє мінімізувати цей цикл, що дає можливість запускати MVP (мінімально життєздатний продукт) у кілька разів швидше – часто за тиждень замість місяців [3].

Ще одним важливим фактором є економія ресурсів. Використання Low-Code знижує потребу в утриманні великих команд розробників, оскільки основні функціональні можливості реалізуються без написання великої кількості коду. Це значно зменшує витрати на найм кваліфікованих IT-спеціалістів. Крім того, оновлення додатків та їхнє налаштування можуть виконуватися без залучення програмістів, що дозволяє бізнесу швидко реагувати на зміни у вимогах користувачів і ринку.

Автоматизація є ще одним аспектом, який робить Low-Code незамінним інструментом для сучасного бізнесу. Завдяки оптимізації бізнес-процесів значно зменшується частка ручної роботи, що веде до зниження операційних витрат і скорочення людських помилок. Алгоритми автоматизації дозволяють обробляти значні обсяги даних, прискорюючи виконання завдань і покращуючи точність операцій. Це особливо важливо у сферах, де швидкість і точність обробки інформації є критичними, наприклад, у фінансових технологіях або логістиці.

Гнучкість і масштабованість є ще одним важливим фактором, який визначає зростаючу популярність Low-Code. Оскільки бізнес постійно змінюється, необхідність швидко адаптувати додатки під нові виклики стає

пріоритетною. Low-Code забезпечує просту інтеграцію з корпоративними екосистемами, такими як CRM-системи, ERP-рішення та аналітичні платформи, що дозволяє компаніям легко розширювати функціональність своїх програмних продуктів. Використання API та можливість підключення до баз даних дає змогу організаціям працювати з великою кількістю джерел інформації та оптимізувати внутрішні процеси [3].

Low-Code є одним із ключових рушіїв цифрової трансформації, що дозволяє компаніям оперативно впроваджувати програмні рішення, значно скорочувати витрати на розробку, автоматизувати рутинні завдання та масштабувати продукти відповідно до змін ринкових умов. Ця технологія спрощує процес створення додатків, роблячи їх доступними не лише для розробників, а й для бізнес-користувачів.

Завдяки інтуїтивному інтерфейсу, візуальному моделюванню процесів та автоматизованим алгоритмам, Low-Code забезпечує високу швидкість розробки та значну економію ресурсів. Це дозволяє компаніям швидко реагувати на виклики ринку, тестувати нові рішення, зменшувати операційні витрати та підвищувати продуктивність.

Широка сфера застосування цієї технології підтверджує її універсальність та ефективність. Low-Code використовується у фінансовому секторі, охороні здоров'я, освіті, державному управлінні, логістиці та інших галузях, де необхідно швидко адаптувати цифрові рішення до потреб користувачів. Сьогодні Low-Code виходить далеко за межі традиційного IT та широко застосовується у різних галузях:

Фінансовий сектор – Low-Code технології відіграють важливу роль в автоматизації процесів кредитування, управління фінансовими ризиками та покращення клієнтського обслуговування. Завдяки інтеграції з аналітичними системами, банки можуть швидко аналізувати великі масиви даних та приймати обґрунтовані рішення [2].

Охорона здоров'я – використання Low-Code у медичних установах дозволяє створювати електронні медичні записи, управляти пацієнтськими базами даних, впроваджувати телемедичні сервіси та оптимізувати лікувальні процеси. Це підвищує доступність медичних послуг та покращує ефективність роботи лікарів.

Освіта – інтерактивні навчальні платформи, цифрові щоденники, системи управління навчальними процесами та онлайн-курси можуть бути розроблені без залучення складних IT-рішень. Low-Code дозволяє впроваджувати персоналізоване навчання та автоматизувати адміністративні процеси в освітніх закладах.

Державне управління – урядові установи активно використовують Low-Code для цифровізації адміністративних послуг, створення електронних урядових порталів та автоматизації документообігу. Це дозволяє зменшити бюрократію, підвищити ефективність державних органів та забезпечити громадянам швидкий доступ до послуг.

Логістика – оптимізація ланцюгів постачання, управління складськими запасами, автоматизація транспортних маршрутів – усе це стало можливим завдяки Low-Code. Технологія дозволяє компаніям прогнозувати попит, оптимізувати витрати та знижувати ризики, пов’язані з постачанням товарів [2].

Low-Code технології продовжують активно розвиватися, охоплюючи все більше секторів економіки. Їхня гнучкість, швидкість впровадження та простота у використанні роблять цю технологію ефективним рішенням для компаній, які прагнуть автоматизувати процеси, підвищити ефективність та швидко адаптуватися до змін у цифровому середовищі.

Попри значні переваги та широке застосування Low-Code платформ, існує низка викликів, які можуть впливати на ефективність їхнього використання. Розуміння цих обмежень є ключовим для правильного вибору платформи та уникнення потенційних ризиків.

Одним із найважливіших питань у використанні Low-Code є захист інформації. Централізоване зберігання даних на хмарних платформах може створювати ризики витоку конфіденційної інформації, особливо у фінансовій, медичній та державній сферах. Без належних заходів захисту компанії можуть зіткнутися із проблемами комплаєнсу, порушенням регуляторних норм та можливими кібератаками.

Використання комерційних Low-Code платформ може призводити до ситуації, коли функціональні можливості системи обмежують реалізацію специфічних рішень. У таких випадках компанії змушені або адаптувати свої бізнес-процеси до можливостей платформи, або витратити додаткові ресурси на пошук альтернативних рішень. Крім того, припинення підтримки або зміни умов ліцензування з боку постачальника можуть негативно впливати на стабільність роботи продукту та його подальший розвиток.

Хоча Low-Code і є ефективним інструментом для швидкої розробки додатків, деякі платформи не завжди підтримують високу продуктивність при роботі з великими обсягами даних. Це може створювати труднощі при обробці складних бізнес-процесів, які потребують інтенсивних обчислень або інтеграції з великою кількістю зовнішніх систем. Відсутність оптимізованих алгоритмів у певних Low-Code середовищах може призвести до зниження продуктивності та необхідності доопрацювання системи вручну [6].

Попит на Low-Code рішення продовжує зростати, і ця тенденція збережеться у найближчі роки. Очікується, що такі технології набудуть ще більшого поширення у сфері автоматизації бізнес-процесів, особливо у поєднанні з штучним інтелектом. Інтеграція Low-Code із AI дозволить створювати розумні системи для аналізу даних та ухвалення рішень без необхідності глибокого програмування. Крім того, державні установи зацікавлені у впровадженні Low-Code для цифровізації адміністративних послуг, що сприятиме підвищенню ефективності державного управління [6].



Таким чином, перспективи розвитку Low-Code є вражаючими. Завдяки гнучкості, доступності та швидкості впровадження, ця технологія стане ключовим інструментом цифрової трансформації у всіх галузях економіки.

Висновки. Отже, Low-Code технології відіграють ключову роль у розвитку цифрової економіки, сприяючи її прискореній трансформації та демократизації доступу до програмної розробки. Вони дозволяють компаніям будь-якого масштабу створювати сучасні, функціональні та інтегровані цифрові рішення без необхідності залучення великих команд розробників. Це значно скорочує час виходу на ринок, оптимізує витрати та забезпечує більшу гнучкість у впровадженні технологій.

Важливою перевагою Low-Code платформ є їхня здатність забезпечувати автоматизацію бізнес-процесів, що підвищує продуктивність компаній та знижує навантаження на ІТ-відділи. Візуальні інструменти та готові компоненти дозволяють створювати цифрові продукти швидко та з мінімальними затратами ресурсів. Крім того, завдяки легкій інтеграції з існуючими системами, Low-Code рішення стають потужним інструментом для масштабування бізнесу та ефективного управління даними.

Однак, Low-Code має і свої виклики. Висока залежність від платформ постачальників, обмежена гнучкість у реалізації складних архітектурних рішень та питання безпеки залишаються критичними факторами при виборі цієї технології. Крім того, масштабування складних рішень може вимагати додаткового ручного кодування, що певною мірою суперечить самій концепції Low-Code.

Незважаючи на ці обмеження, перспективи розвитку Low-Code є надзвичайно позитивними. Очікується, що в найближчі роки ця технологія буде широко використовуватися у фінансовому, медичному, освітньому, державному та інших секторах економіки. Інтеграція з штучним інтелектом та автоматизацією робочих процесів дозволить ще більше розширити можливості Low-Code, перетворюючи його на стандартний інструмент розробки програмного забезпечення.

Література:

1. Код без коду: що таке low-code. *Mind.ua*. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mind.ua/openmind/20231379-kod-bez-kodu-shcho-take-low-code> (дата звернення: 24.02.2025).
2. Ніші застосування low/no-code. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://brandstory.com.ua/mnenia/nisi-de-vi-mozete-zastosovuvati-low-no-code> (дата звернення: 25.02.2025).
3. Чому low-code платформи – це майбутнє розробки програмного забезпечення?. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://scriptum.ua/chomu-low-code-platformy-cze-majbutnye-rozrobky-programnogo-zabezpechennya/> (дата звернення: 24.02.2025).
4. Як побудувати стратегію цифрової трансформації з low-code. *Scriptum*. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://scriptum.ua/yak-pobuduvaty-strategiyu-cyfrovoyi-transformaciyi-z-low-code/> (дата звернення: 24.02.2025).

5. Як low-code прискорює цифрову трансформацію та покращує досвід користувачів. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://scriptum.ua/yak-low-code-pryskoryuye-czyfrovu-transformacziyu/> (дата звернення: 24.02.2025).

6. Low-Code vs Традиційна розробка: Переваги та недоліки. *FreshTech*. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://freshtech.global/ua/blog/low-code-vs-traditional-development-advantages-and-disadvantages> (дата звернення: 24.02.2025).

References:

1. Kod bez kodu: shcho take low-code [Code without code: what is low-code]. (n.d.). mind.ua. Retrieved from <https://mind.ua/openmind/20231379-kod-bez-kodu-shcho-take-low-code> [in Ukrainian].

2. Nishi de vy mozhetе zastosovuvaty low/no-code [Areas where you can apply low/no-code]. (n.d.). brandstory.com.ua. Retrieved from <https://brandstory.com.ua/mnenia/nisi-de-vi-mozete-zastosovuvati-low-no-code> [in Ukrainian].

3. Chomu low-code platformy – tse maibutnie rozrobky prohamnoho zabezpechennia? [Why low-code platforms are the future of software development?]. (n.d.). scriptum.ua. Retrieved from <https://scriptum.ua/chomu-low-code-platformy-cze-majbutnye-rozrobky-programnogo-zabezpechennya/> [in Ukrainian].

4. Yak pobuduvaty stratehiiu tsyfrovoyi transformatsii z low-code [How to build a digital transformation strategy with low-code]. (n.d.). scriptum.ua. Retrieved from <https://scriptum.ua/yak-pobuduvaty-strategiyu-cyfrovoyi-transformacziyi-z-low-code/> [in Ukrainian].

5. Yak low-code pryskoruie tsyfrovu transformatsiiu ta pokrashchuie dosvid korystuvachiv [How low-code accelerates digital transformation and improves user experience]. (n.d.). scriptum.ua. Retrieved from <https://scriptum.ua/yak-low-code-pryskoryuye-czyfrovu-transformacziyu/> [in Ukrainian].

6. Low-Code vs Tradytiina rozrobka: Perevahy ta nedoliky [Low-Code vs Traditional development: Advantages and disadvantages]. (n.d.). freshtech.global. Retrieved from <https://freshtech.global/ua/blog/low-code-vs-traditional-development-advantages-and-disadvantages> [in Ukrainian].

УДК 65.012

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-535-543](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-535-543)

Гачко Богдан Мирославович аспірант кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва, Інституту економіки і менеджменту Національного університету «Львівська політехніка», м. Львів, <https://orcid.org/0009-0007-2367-5376>

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА ІЗ ВРАХУВАННЯ РІВНЯ ЇХ ЦИФРОВОЇ ЗРІЛОСТІ

Анотація. Проаналізовано підходи до оцінки ефективності бізнес-процесів підприємства. Встановлено, що на сьогодні вчені виділяють два основні напрямки аналізу бізнес-процесів: розмежування кількісного та якісного аналізу бізнес-процесів та виокремлення показників, що характеризують бізнес-процес загалом, а також його окремі складові, як-от продукт, ресурси, клієнт тощо.

У статті виокремлено методи якісного та кількісного аналізу бізнес-процесів, визначено їх переваги та недоліки при застосуванні в оцінюванні бізнес-процесів підприємств та організацій різних сфер діяльності. Обґрунтовано, що саме кількісна оцінка дає можливість отримати інформацію про хід протікання бізнес-процесу з подальшим прийняттям відповідного управлінського рішення.

Встановлено, що в епоху цифрових технологій одним з критеріїв для оцінки бізнес-процесів є рівень їх діджиталізації. Запропоновано при оцінці ефективності бізнес-процесів враховувати рівень їх цифрової зрілості. В ході проведених досліджень рекомендовано застосовувати інтегральний показник для оцінки ефективності бізнес-процесів. Розроблено рекомендації щодо створення узагальненої системи показників оцінювання бізнес-процесів підприємств та організацій незалежно від їх сфери діяльності. Кількість показників, що характеризують бізнес-процес залежить від характеристик цього процесу, його цілей та інших чинників. Зазначено, що зважаючи на різноманітність бізнес-процесів, кожне підприємство самостійно визначає критерії та показники оцінки бізнес-процесів. При визначення вагових коефіцієнтів бізнес-процесів запропоновано використовувати методи якісних оцінок та Фішбена. При оцінці результатів вимірювання ефективності бізнес-процесів рекомендовано застосовувати шкалу Дж. Харрінгтона.

Ключові слова: аналіз бізнес-процесу, ефективність, якісний та кількісний аналіз процесу, інтегральний показник, цифрова зрілість.

Hachko Bohdan Postgraduate student of the Department of Management and International Entrepreneurship, Lviv Polytechnic National University, <https://orcid.org/0009-0007-2367-5376>

EVALUATION OF BUSINESS PROCESS EFFECTIVENESS IN ENTERPRISES CONSIDERING THEIR DIGITAL MATURITY LEVEL

Abstract. The approaches to evaluating the effectiveness of business processes in enterprises have been analyzed. It is established that today, scholars identify two main directions for business process analysis: distinguishing between quantitative and qualitative analysis of business processes and highlighting indicators that characterize the business process as a whole, as well as its individual components, such as products, resources, customers, etc.

The article distinguishes methods for qualitative and quantitative business process analysis, defining their advantages and disadvantages when applied to the evaluation of business processes in enterprises and organizations across various industries. It is argued that quantitative evaluation allows for obtaining information about the progress of a business process, leading to informed managerial decisions. In the era of digital technologies, one of the criteria for evaluating business processes is the level of their digitalization. It is proposed that the digital maturity level be considered when evaluating the effectiveness of business processes.

As a result of the conducted research, it is recommended to use an integral indicator for evaluating the effectiveness of business processes. Recommendations have been developed for creating a generalized system of indicators for evaluating business processes in enterprises and organizations, regardless of their field of activity. The number of indicators characterizing a business process depends on the characteristics of the process, its goals, and other factors. It is noted that, given the diversity of business processes, each enterprise independently determines the criteria and indicators for evaluating business processes. When determining the weighting coefficients of business processes, it is suggested to use methods of qualitative assessments and the Fishbein method. For evaluating the results of measuring the effectiveness of business processes, it is recommended to use the J. Harrington scale.

Keywords: business process analysis, effectiveness, qualitative and quantitative process analysis, integral indicator, digital maturity.

Постановка проблеми. Сучасні умови ведення бізнесу в Україні відзначаються високим рівнем невизначеності та швидкими змінами зовнішніх факторів, що загострюються через військові дії. Упродовж останніх трьох років українські підприємства змушені постійно коригувати свої бізнес-процеси, враховуючи воєнний стан та зміни в конкурентному середовищі. Така ситуація вимагає регулярного аналізу та удосконалення бізнес-процесів



для створення ефективних та адаптивних моделей, що забезпечать підприємствам конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Розробка ефективних інструментів для діагностики результативності бізнес-процесів є основою для створення моделей, здатних адаптувати організацію до зовнішніх змін.

Головною метою діагностики є визначення рівня відповідності бізнес-процесів визначеним цільовим параметрам і вимогам як внутрішніх, так і зовнішніх споживачів, а також досягнення планових результатів. Аналіз та оцінка бізнес-процесів дозволяють сформулювати рекомендації щодо підвищення їх ефективності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Оцінка ефективності бізнес-процесів була предметом досліджень багатьох вчених. Зокрема, О.В. Ольшанський [4] розробив методику оцінки результативності бізнес процесів підприємств торгівлі, запропонував заходи щодо вдосконалення проведення бенчмаркінгу. В.А. Тігарєва та І.В. Станкевич [5] розробили рекомендації щодо формування універсальної системи показників для оцінки бізнес-процесів підприємств та організацій, незалежно від їхньої галузевої належності. Проте існуючі методики не враховують рівня цифрової трансформації бізнес-процесів підприємств, що і визначило мету проведення даного дослідження.

Мета статті є розробка та теоретичне обґрунтування методики оцінки ефективності бізнес-процесів підприємства із врахування рівня їх цифрової зрілості.

Результати дослідження. Для ефективного управління бізнес-процесами підприємства необхідно створити спеціалізовану методику оцінки бізнес-процесів, що дасть змогу оцінити досягнення цілей і завдань процесів за допомогою системи критеріїв, які комплексно охоплюють різні аспекти діяльності підприємства. Методологічні підходи до моніторингу та діагностики ефективності бізнес-процесів ґрунтуються на використанні різних методів, інструментів, показників та критеріїв. Аналіз наукових і практичних джерел дозволив зробити висновок про відсутність єдиного підходу до оцінки бізнес-процесів підприємств. Вчені виділяють два основні напрямки аналізу бізнес-процесів:

– *розмежування кількісного та якісного аналізу бізнес-процесів* (рис.1). Якісний аналіз зазвичай використовується для формування описової бази та шкали, які слугують основою для подальшої кількісної оцінки, а також для створення гіпотез, які підлягають перевірці. Це дає змогу глибше зрозуміти природу проблеми, визначити завдання та розробити концептуальні основи для наступних кількісних досліджень. Якісний аналіз дозволяє отримати інформацію про особливості бізнес-процесів, виявити проблемні аспекти, «вузькі місця», надлишкові або відсутні функції процесів, а також забезпечує чітку структуровану характеристику бізнес-процесу, що є важливою базою для подальшого кількісного аналізу.

Види аналізу бізнес-процесів	Якісний аналіз бізнес-процесу	
	<i>Аналіз, що здійснюється на основі суб'єктивних оцінок</i>	SWOT-аналіз бізнес-процесу полягає в оцінці його сильних і слабких сторін, можливостей та загроз для визначення стратегічних напрямків розвитку Аналіз проблем бізнес-процесу полягає в виявленні та оцінці перешкод, неефективностей або затримок, що заважають оптимальному виконанню процесу Реінжиніринг бізнес-процесів полягає в радикальному перепроєктуванні та оптимізації існуючих процесів для значного покращення їх ефективності та результативності
Види аналізу бізнес-процесів	<i>Аналіз графічних схем бізнес-процесу</i>	Полягає в дослідженні візуального зображення процесу для виявлення ключових етапів, зв'язків між ними та потенційних проблем
	<i>Аналіз стану бізнес-процесу по відношенню до вимог</i>	Полягає в порівнянні поточної діяльності процесу з встановленими стандартами та очікуваннями для виявлення невідповідностей та можливостей для покращення
Кількісний аналіз бізнес-процесу	Аналіз показників	ефективності бізнес-процесів полягає в оцінці ключових метрик для визначення рівня досягнення цілей процесу та виявлення можливостей для його покращення
		продукту бізнес-процесу полягає в оцінці характеристик та якості кінцевих результатів процесу для забезпечення відповідності вимогам та стандартам
		задоволеності клієнтів бізнес-процесу полягає в оцінці рівня задоволення споживачів від продуктів або послуг, що надаються, для виявлення можливостей для покращення
	Порівняльний аналіз бізнес-процесу полягає в порівнянні різних варіантів або підходів до виконання процесу для визначення найбільш ефективного та оптимального	
	Імітаційне моделювання бізнес-процесу полягає в створенні математичної моделі для відтворення та аналізу поведінки процесу в різних умовах і сценаріях	
	АВС-аналіз бізнес-процесу полягає в класифікації елементів процесу за критеріями важливості та впливу, щоб оптимізувати ресурси та підвищити ефективність	

Рис. 1 Методи оцінки ефективності бізнес-процесів

Джерело: складено автором за [2, 4, 5]

Кількісний аналіз, у свою чергу, дозволяє отримати числові показники, які відображають хід бізнес-процесів, оцінюючи їх стан з огляду на технічні вимоги та показники якості. Цей інструмент дає змогу виміряти ефективність бізнес-процесу, обчислити рентабельність та визначити часові параметри. На



основі результатів кількісного аналізу встановлюються нормативи, коригуються стратегічні цілі та прогнозується подальший розвиток підприємства.

– виокремлення показників, що характеризують бізнес-процес загалом, а також його окремі складові, як-от продукт, ресурси, клієнт тощо. Кількісну оцінку бізнес-процесів можна проводити за допомогою таких груп показників:

– показники бізнес-процесу – числові значення, які відображають хід процесу, а також витрати на фінанси, час, ресурси та людські ресурси;

– показники продукту (послуги) – числові значення, що відображають кінцевий результат процесу у вигляді продукту або послуги;

– показники задоволення клієнтів – числові показники, які визначають рівень задоволення споживачів результатами процесу.

Описані раніше підходи орієнтовані на бізнес-процеси, властиві традиційній економіці. У сучасну епоху цифрових технологій одним з критеріїв для оцінки бізнес-процесів є рівень їх діджиталізації. Якщо раніше діджиталізація вважалася проактивною стратегією розвитку для підприємств, то сьогодні вона стала одним з найважливіших інструментів для збереження та розширення їх діяльності. Цифрова трансформація дозволяє підприємствам вдосконалювати бізнес-процеси та автоматизувати рутинні операції, що веде до зростання продуктивності та покращення точності виконання завдань. Цифрова трансформація вимагає ревізії та переоцінки наявних бізнес-процесів. Компанії повинні здійснювати аналіз своїх поточних процесів, виявляти можливості для автоматизації, удосконалення та підвищення ефективності. З огляду на це, вважаємо за доцільне при оцінці ефективності бізнес-процесів враховувати рівень їх цифрової зрілості.

У наукових колах триває дискусія щодо використання методів оцінки ефективності бізнес-процесів. Оскільки підприємства можуть одночасно реалізовувати від 6 до 40 різних бізнес-процесів [6], доцільно застосовувати інтегральний показник для оцінки їх ефективності. Така оцінка розширює можливості класичного аналізу, дозволяючи комбінувати різні методи та системи показників. Оцінку бізнес-процесів підприємства варто розраховувати за формулою:

$$I_{\text{БП}} = \sum_{i=1}^N E_i * d_i, \quad (1)$$

де d_i – ваговий коефіцієнт i -того бізнес-процесу;

E_i – ефективність i -того бізнес-процесу;

$I_{\text{БП}}$ – інтегральний показник ефективності бізнес-процесів підприємства.

Для оцінки ефективності окремого бізнес-процесу підприємства необхідно визначити їх склад та вагомість в оцінці ефективності діяльності підприємства. Підприємства самостійно визначають склад бізнес-процесів, який необхідний для випуску конкурентоспроможної продукції, що відповідає вимогам споживачів. Цей склад повинен відображати специфіку виробництва і ведення бізнесу підприємства. При вирішенні цього завдання спочатку визначаються основні бізнес-процеси, потім допоміжні і на останок бізнес-

процеси управління та розвитку. Кількість показників, що характеризують бізнес-процес залежить від характеристик цього процесу, його цілей та інших чинників. Кожен бізнес-процес має свої унікальні критерії та, відповідно, показники, що характеризують його ефективність (таблиця 1).

Таблиця 1

Орієнтовний перелік показників оцінки бізнес-процесів підприємств

Бізнес-процес	Показники
Основні бізнес-процеси	
Матеріально-технічне забезпечення діяльності підприємства	Потреба основного виробництва в матеріалах (сировині)
	Оптимальний розмір замовлення
	Індекс цифровізації логістичних ланцюгів
	Максимальний поточний запас
	Загальний запас матеріалів
	Індекс цифровізації документообігу*
Основні виробничі бізнес-процеси	Темпи зростання виробництва
	Рівень продуктивності
	Ефективність виробництва
	Рентабельність виробництва
	Собівартість продукції
	Індекс гнучкості бізнес-процесів*
	Індекс автоматизації бізнес-процесів*
Допоміжні бізнес-процеси	
Управління трудовими ресурсами	Коефіцієнт розвитку персоналу
	Коефіцієнт плинності кадрів;
	Відповідність кваліфікації персоналу вимогам підприємства
	Дотримання трудового законодавства
	Продуктивність праці
	Індекс залучення персоналу до цифровізації*
Управління фінансовими ресурсами	Коефіцієнт автономії
	Коефіцієнт фінансової залежності
	Коефіцієнт поточної заборгованості
	Коефіцієнт рентабельності активів
	Коефіцієнт рентабельності капіталу
	Індекс цифровізації документообігу*
	Індекс рентабельності цифрових проєктів*
Управлінські бізнес-процеси	
Організація системи управління підприємством	Рівень керованості
	Коефіцієнт раціональності структури
	Коефіцієнт ефективності комунікації
	Коефіцієнт надійності структури управління
	Індекс адаптації персоналу до цифрових змін*
Управління якістю продукції	Частота проведення контролю системи якості на підприємстві
	Сума втрат через брак продукції
	Відповідність системи менеджменту якості вимогам стандарту ISO серії 9000
Бізнес-процеси розвитку	
Впровадження інноваційних, ресурсозберігаючих та наукомістких технологій	Частота впровадження інноваційних і комунікаційних, ресурсозберігаючих та наукомістких технологій
	Ефективність інвестицій в інновації
	Ефективність ресурсозберігаючих та наукомістких технологій
	Індекс скорочення споживання ресурсів*

*запропоновано автором

Джерело: складено автором на основі [4,5]



Зважаючи на різноманітність бізнес-процесів, кожне підприємство самостійно визначає критерії та показники оцінки бізнес-процесів. Оскільки індикатори ефективності бізнес-процесів вимірюються різними одиницями (відсотки, частки, кількість осіб, грошові одиниці тощо), їх необхідно привести до спільної шкали для коректного порівняння та аналізу. Процес перетворення та нормалізації цих індикаторів дозволяє інтегрувати їх в єдиний показник. Один з підходів до нормалізації індикаторів ефективності бізнес-процесів передбачає використання формули, яка забезпечує приведення значень до діапазону від 0 до 1. Це дозволяє стандартизувати різні показники та спростити їх подальший аналіз. Застосування такої нормалізації є важливим етапом при побудові інтегрального показника ефективності бізнес-процесів підприємства, оскільки забезпечує коректне поєднання різнорідних даних для оцінки загального рівня ефективності діяльності підприємства.

$$X_{i(n)} = 1 - \frac{|X_i(\text{факт}) - X_i(\text{опт})|}{X_i(\text{опт})}, \quad (2)$$

де $X_{i(\text{факт})}$ – фактичне значення i – того індикатора;

$X_{i(\text{опт})}$ – оптимальне значення i – того індикатора;

$X_{i(n)}$ – нормалізоване значення i – того індикатора;

i – порядковий номер індикатора.

Оскільки підприємства відрізняються за сферою функціонування, розмірами, географічним розташуванням і різноманітністю бізнес-процесів, при визначенні вагових коефіцієнтів для показників ефективності доцільно використовувати метод експертних оцінок. Для цього необхідно створити експертну комісію, склад якої залежатиме від кількох факторів: кваліфікації експертів, особливостей ситуації, що потребує оцінки, можливості залучення досвідчених фахівців, а також їх участі в роботі комісії. Це можуть бути керівники бізнес-процесів, керівники відділів або заступники директорів, які відповідають за різні напрямки діяльності підприємства. Спираючись на результати, отримані за допомогою методу експертних оцінок, ми пропонуємо застосувати метод Фішберна для визначення вагових коефіцієнтів показників. За цією методикою показники сортуються за спаданням їх важливості, а вагові коефіцієнти змінюються згідно з арифметичною прогресією і розраховуються за такою формулою:

$$d_i = \frac{2 \cdot (N - i + 1)}{(N + 1) \cdot N}, \quad (3)$$

де N – загальна кількість показників у множині,

i – порядковий номер показника;

d_i – ваговий коефіцієнт i -того показника.

Для оцінки результатів вимірювання ефективності бізнес-процесів вважаємо доцільним застосування шкали Дж. Харрінгтона. Шкала Дж. Харрінгтона є інструментом, який сприяє колегіальному підходу в прийнятті складних рішень, поєднуючи інтуїцію та колективну генерацію ідей для пошуку оригінальних рішень, які не завжди досяжні через логічні міркування.

На основі цього підходу була розроблена шкала для оцінки результативності бізнес-процесів, яка враховує рівень ефективності та відповідні дії для покращення показників:

- 0,81 – 1,0 – ефективності бізнес-процесів дуже висока;
- 0,64 – 0,8 – ефективності бізнес-процесів висока;
- 0,38 – 0,63 – ефективності бізнес-процесів середня;
- 0,21 – 0,37 – ефективності бізнес-процесів низька;
- 0,0 – 0,2 – ефективності бізнес-процесів дуже низька [7].

Отриманий інтегральний показник ефективності певного бізнес-процесу можна використовувати при оцінці ефективності бізнес процесів всього підприємства. Для цього необхідно зважити його на ваговий коефіцієнт даного бізнес-процесу у сукупності всіх бізнес-процесів.

Висновки. Проведене дослідження наукових підходів до оцінки ефективності бізнес-процесів показало, що в умовах сучасної економіки активно йде пошук найефективніших підходів до аналізу результативності бізнес-процесів. Оновлена методика оцінки бізнес-процесів повинна відповідати таким вимогам: враховувати рівень цифрової трансформації бізнес-процесів, мати один методологічний підхід при оцінці окремого бізнес-процесу, використовувати одну шкалу оцінки результатів. Для оцінки ефективності бізнес-процесів підприємства пропонується використовувати інтегральний показник. Інтегральна оцінка розширює можливості традиційного аналізу, дозволяючи поєднувати різні методики та системи показників. Інтегральний показник забезпечує порівняння різноманітних показників, що відрізняються за розмірами та ознаками. Для оцінки результатів вимірювання ефективності бізнес-процесів запропоновано застосовувати шкалу Дж. Харрінгтона. Запропонована методика має як свої переваги, так і недоліки, що вказує на необхідність її апробації в реальних умовах, що визначає напрям подальших досліджень.

Література:

1. Ареф'єва О.В. Бізнес-процеси підприємств сфери послуг: фактори, формування, конкурентноспроможність Європейський ун-т. К.: Вид. Європейського ун-ту. 2009. 96 с.
2. Артюх О.В., Чернишова Л.В. Оцінка результативності бізнес-процесів на підприємствах роздрібної торгівлі: огляд підходів. Економіка та суспільство. Вип. 40. 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-7>
3. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами: навч. посібник. Рівне: НУВГП, 2014. 158 с.
4. Ольшанський О. В. Оцінка ефективності бізнес-процесів підприємства. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2018. № 6 (76). С. 53–55.
5. Тігарєва В. А., Станкевич І. В. Аналіз існуючих підходів та методів оцінювання бізнес-процесів підприємств та організацій. *Вісник КрНУ ім. Михайла Остроградського*. 2016. № 3(98). Частина 1. С. 113–122.
6. Філіпов В. Ю., Несторенко А. М. Шлях розвитку торговельних підприємств. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 2(12). С. 203–207.



7. H. James Harrington (2006) *Process Management Excellence: The Art of Excelling in Process Management (Five Pillars of Organizational Excellence)*. Publisher : Paton Press . 176 p.
8. Kryshtanovych, M., Batiuk, O., Panfilova, T., Burnatnyi, V., & Sporyshev, K. (2024). Mechanism for Information Supporting the Financial and Economic Security of Information and Telecommunication Enterprises Under the Influence of Modern Cyber Threats. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2(55), 461–473.
9. Kryshtanovych, M., Lapychak, N., Bundz, R., Drymalovska, K., Bohashko, O., & Herzanych, V. (2024). ADMINISTRATIVE AND LEGAL GUIDELINES FOR STANDARDIZATION OF FINANCIAL REPORTING OF ENTERPRISES AS SOCIO-ECONOMIC SYSTEMS. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 4(57), 495–504.

References:

1. Arefieva O.V.(2009). *Biznes-protsesy pidpryemstv sfery posluh: faktory, formuvannia, konkurentnospromozhnist* [Business processes of service sector enterprises: factors, molding, competitiveness]. Yevropeiskyi un-t. K.: Vyd. Yevropeiskoho un-tu. 96 s. [in Ukrainian].
2. Artiukh O.V., Chernyshova L.V.(2022) *Otsinka rezul'tatyvnosti biznes-protsesiv na pidpryemstvakh rozdrubnoi torhivli: ohdiad pidkhodiv*. [Assessing the effectiveness of business processes in retail trade enterprises: when to approach.] *Ekonomika ta suspilstvo*. Vyp. 40. Available at:DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-7> [in Ukrainian].
3. Netepchuk V.V. (2014). *Upravlinnia biznes-protsesamy: navch. posibnyk*. [Business process management: a basic guide.] Rivne: NUVHP, 2014. 158 s. [in Ukrainian].
4. Olshanskyi O.V. (2018). *Otsinka efektyvnosti biznes-protsesiv pidpryemstva*. [Assessing the effectiveness of business processes of an enterprise.]. *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu*. № 6 (76). S. 53–55. [in Ukrainian]
5. Tiharieva V.A., Stankevych I.V. (2016) *Analiz isnuuiuchykh pidkhodiv ta metodiv otsiniuvannia biznes-protsesiv pidpryemstv ta orhanizatsii*. [Analysis of basic approaches and methods for assessing business processes of enterprises and organizations.] *Visnyk KrNU im. Mykhaila Ostrohradskoho*. № 3(98). Chastyna 1. S. 113–122. [in Ukrainian]
6. Filipov V.Yu., Nestorenko A.M. (2014). *Shliakh rozvytku torhovelnykh pidpryemstv*. [We are developing trade enterprises]. *Ekonomika: realii chasu*. № 2(12). S. 203–207. [in Ukrainian]
7. James Harrington H. (2006) *Process Management Excellence: The Art of Excelling in Process Management (Five Pillars of Organizational Excellence)*. Publisher: Paton Press . 176 p. [in English].
8. Kryshtanovych, M., Batiuk, O., Panfilova, T., Burnatnyi, V., & Sporyshev, K. (2024). *Mekhanizm informatsiynoho zabezpechennia finansovo-ekonomichnoyi bezpeky informatsiyno-telekomunikatsiynykh pidpryemstv pid vplyvom suchasnykh kiberzahroz*. [Mechanism for Information Supporting the Financial and Economic Security of Information and Telecommunication Enterprises Under the Influence of Modern Cyber Threats]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2(55), 461–473. [in English].
9. Kryshtanovych, M., Lapychak, N., Bundz, R., Drymalovska, K., Bohashko, O., & Herzanych, V. (2024). *ADMINISTRATYVNO-PRAVOVI REKOMENDATSIYI SHCHODO STANDARTYZATSIYI FINANSOVOYI ZVITNOSTI PIDPRYYEMSTV YAK SOTSIAL'NO-EKONOMICHNYKH SYSTEM*. [ADMINISTRATIVE AND LEGAL GUIDELINES FOR STANDARDIZATION OF FINANCIAL REPORTING OF ENTERPRISES AS SOCIO-ECONOMIC SYSTEMS]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 4(57), 495–504. [in English].

УДК 331.5:378.22(477)(045)

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-544-551](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-544-551)

Герасименко Юлія Сергіївна докторка економічних наук, доцентка, завідувачка кафедри педагогіки, психології та менеджменту, Білоцерківський інститут неперервної професійної освіти ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, м. Стрий, тел.: +380505972549, <https://orcid.org/0000-0002-8888-7472>

Пахомов Ілля Володимирович старший викладач кафедри педагогіки, психології та менеджменту, Білоцерківський інститут неперервної професійної освіти ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, м. Біла Церква, тел.: +380994158040, <https://orcid.org/0000-0002-6101-9384>

ДИНАМІКА РИНКУ ПРАЦІ МІСТА СТРИЙ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Анотація. У статті проаналізовано динаміку ринку праці міста Стрий (Львівська область). Зроблено висновок, що кількість вакансій у місті за три останні роки (з 2023 до 2025 рр.) істотно не змінилася, залишаючись на рівні 0,5 тис. У структурі вакансій за видами економічної діяльності значна частина їх пропонувалася на підприємствах промисловості та у торгівлі, менша частка – на транспорті), незначна частка – у громадському харчуванні, на пошті та у складському господарстві. У професійному розрізі найбільші кількості вакансій роботодавці пропонували для працівників сфери торгівлі та послуг (продавець, вантажник та менеджер з продажу. Попит на представників робітничих професій залишається досить високим: робітники з обслуговування та експлуатації устаткування та машин (швачка, верстатник, машиніст важкої техніки). Втричі збільшилася кількість вакансій для операторів виробничих ліній. Також вдвічі збільшилася кількість вакансій у сфері охорони здоров'я (лікарі та медсестри). Незважаючи на воєнний стан, у місті збільшується кількість ресторанів та кафе, тому деяка частка вакансій припадає на кухарів, офіціантів та барменів. Також Укрпошта та Нова Пошта міста пропонують деяку кількість вакансій. У місті створені значні можливості для працевлаштування фахівців за різними професіями та спеціальностями у численних державних, комунальних та приватних підприємствах, організаціях та установах різної форми власності. Здобути професії та спеціальності, які користуються попитом на ринку праці міста, можна у чотирьох закладах професійної (професійно-технічної) та одному закладі фахової передвищої освіти. Найбільшим попитом на ринку праці користуються професії, які можна здобути у закладах професійної (професійно-технічної) освіти міста.



Ключові слова: ринок праці, професійні компетентності, здобувачі освіти, вакансії, Державна служба зайнятості, заклади освіти

Gerasymenko Yulia Sergiivna Doctor of Economics, Associate Professor, Head of the Department of Pedagogy, Psychology and Management, Bila Tserkva Institute of Continuing Professional Education, State Higher Educational Institution "University of Educational Management" of the National Academy of Sciences of Ukraine, Stryi, tel.: +380505972549, <https://orcid.org/0000-0002-8888-7472>

Pakhomov Ilya Volodymyrovych Senior Lecturer of the Department of Pedagogy, Psychology and Management, Bila Tserkva Institute of Continuing Professional Education, State Higher Educational Institution "University of Educational Management" of the National Academy of Sciences of Ukraine, Bila Tserkva, tel.: +380994158040, <https://orcid.org/0000-0002-6101-9384>

LABOR MARKET DYNAMICS OF THE CITY OF STRYI, LVIV REGION

Abstract. The article analyzes the dynamics of the labor market of the city of Stryi (Lviv region). It is concluded that the number of vacancies in the city over the past three years (from 2023 to 2025) has not changed significantly, remaining at the level of 0.5 thousand. In the structure of vacancies by type of economic activity, a significant part of them was offered at industrial enterprises and in trade, a smaller share - in transport), a small share - in public catering, at the post office and in warehousing. In terms of professions, employers offered the largest number of vacancies for workers in the trade and services sector (salesman, loader and sales manager). The demand for representatives of working professions remains quite high: workers in the maintenance and operation of equipment and machines (seamstress, machine operator, heavy machinery operator). The number of vacancies for production line operators has tripled. The number of vacancies in the healthcare sector (doctors and nurses) has also doubled. Despite martial law, the number of restaurants and cafes in the city is increasing, so some of the vacancies are for cooks, waiters and bartenders. Ukrposhta and Nova Poshta of the city also offer a number of vacancies. The city has created significant opportunities for employment of specialists in various professions and specialties in numerous state, municipal and private enterprises, organizations and institutions of various forms of ownership. You can acquire professions and specialties that are in demand on the city's labor market in four vocational training institutions. (vocational and technical) and one institution of professional pre-higher education. The professions that can be obtained in the city's vocational (vocational and technical) education institutions are in the greatest demand on the labor market.

Keywords: labor market, professional competences, education seekers, vacancies, State Employment Service, educational institutions

Постановка проблеми. Проблема динаміки ринку праці є однією з головних у економіці. Ринок праці є одним з найскладніших елементів ринкової економіки, в процесі функціонування якого переплітаються інтереси робітника та роботодавця щодо визначення ціни праці та умов функціонування, а також відображаються практично всі соціально-економічні процеси, що відбуваються в державі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Загалом, проблеми розвитку ринку праці України, його регулювання та реформування, аспекти зайнятості населення, безробіття є об'єктом наукових досліджень вітчизняних учених, зокрема В. Близнюк, Д. Богині, І. Бондар, М. Ведернікова, М. Войнаренко, І. Дехтярьової, А. Колота, Е. Лібанової, І. Петрової, В. Петюха, О. Піщуліної, В. Радкевич та ін. Аналіз досліджень ринку праці (Ю. Герасименко та І. Пахомов [1], В. Кулішов [3-5], І. Пахомов [6], та інші) свідчить, що цей процес повинен постійно коригуватися відповідно до його динаміки.

Тому **метою нашого дослідження** є аналіз динаміки ринку праці м. Стрий (Львівська область).

Для досягнення мети дослідження нами реалізовувалися наступні завдання:

- проаналізувати вимоги ринку праці міста Стрий шляхом вивчення вакансій, які містяться на сайті Єдиного порталу вакансій Державної служби зайнятості (впродовж 2023-2025 рр.);
- проаналізувати професії та спеціальності, які надаються закладами професійної (професійно-технічної) та фахової передвищої освіти міста;
- порівняти вимоги ринку праці та перелік професій та спеціальностей, які надаються закладами освіти міста.

Виклад основного матеріалу. Місто Стрий є адміністративним центром Стрийського району та Стрийської міської громади Львівській області. Це із головних та найбільших транспортних вузлів заходу України, важливий економічний та культурний центр Львівської області. Населення міста складає 60 тис. осіб. Місто є одним із найбільших центрів промислового розвитку Львівської області. Пріоритетними галузями є машинобудування, виробництво пластмасових виробів, іншої неметалевої продукції, виробництво та розподілення тепла та води, поліграфічна діяльність, легка та харчова промисловість.

Одним із найбільших підприємств міста Стрий є: ТзОВ «LEONI WiringSystems UA (GmbH)» (кабельні мережі для автомобілів); ДП «Стрийський вагоноремонтний завод»; ВАТ Стрий-Авто (автобуси); ТзОВ DiscoveryDrilling Equipment Ltd. (бурова геологорозвідувальна техніка); ТзОВ «Екран» (нанесення металевих покриттів на метали); ДП «Екран» - вікносвіт» (вікна і двері дерев'яні, алюмінієві та металопластикові); ТзОВ «Українська фабрика сталевих продуктів» (будівельні металеві конструкції); ТзОВ «Видавничий Дім «Укрпол» (поліграфія в Західному регіоні України); «Стрітекс» (швейна фабрика); Комбінат хлібопродуктів (продукти борошномельно-круп'яної



промисловості); Приватне підприємство «Агротем» (м'ясопродукти); ДП «Угерський спиртовий завод» (засоби проти обмерзання, розріджувачі органічні для лаків, фарб); ТзОВ «ММ Пласт» (пластикові продукти); ТОВ «Діскавері» (бурове обладнання).

Крім промислових підприємств, можливості працевлаштування є і у державних організаціях та установах різних відомств міста Стрий: органах державної влади та місцевого самоврядування, установах Міністерства оборони України (насамперед у військових частинах), Міністерства юстиції України (управлінні юстиції, РАГСі, виправній колонії та органі пробації), Міністерства внутрішніх справ (органах поліції), Міністерства освіти та науки (40 закладах загальної середньої, 28 – дошкільної, 8 – позашкільної, 1 – фахової передвищої та 4 – професійної (професійно-технічної) освіти), Міністерства охорони здоров'я (3 закладах охорони здоров'я), Міністерства культури (20 закладів культури, 45 бібліотек), інших міністерств та відомств.

Звичайно, така кількість роботодавців створює значну кількість вакансій, на які варто орієнтуватися, обираючи власний шлях формування професійних компетентностей. За два останні роки (з 22.03.2025 р. до 13.11.2023 р.) згідно інформації Єдиного порталу вакансій Державної служби зайнятості кількість наявних вакансій у місті Стрий майже не змінилася (432 та 499 вакансій відповідно).

У структурі вакансій за видами економічної діяльності істотних змін на ринку праці міста Стрий не відбулося: значна частина їх пропонувалася на підприємствах промисловості (15% у 2023 році та 16% у 2025 році) та у торгівлі (15% та 16% відповідно), менша частка – на транспорті (5% та 6% відповідно), незначна частка – у громадському харчуванні (4% та 3% відповідно), на пошті (3% та 2% відповідно), складському господарстві (1% та 1% відповідно), інші вакансії мають незначну частку (менше 1%). Вдвічі збільшилася кількість вакансій в медичній сфері (з 2% до 4% відповідно), що свідчить про відтік частини медичних працівників-жінок та медичних працівників чоловіків віком понад 60 років за кордон, а також про їх перехід до приватних медичних центрів.

У професійному розрізі також значущих змін на ринку праці міста Стрий не спостерігалось: найбільші кількості вакансій роботодавці пропонували для працівників сфери торгівлі та послуг (13% у 2023 році та 14% у 2025 році): продавець (10% та 13% відповідно), вантажник (2% та 1% відповідно) та менеджер з продажу (1% та 6% відповідно).

Для роботи на цих посадах (крім менеджера з продажу) роботодавці не вимагають певної професії чи спеціальності, потрібно лише мати добрий стан здоров'я. На наш погляд, до професій, які здобуваються у закладах професійної (професійно-технічної) освіти міста, доцільно додати «продавець продовольчих товарів» та «продавець непродовольчих товарів». Посаду менеджера з продажу може займати особа, яка здобула спеціальності «Облік і

оподаткування» або «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок» у Стрийському фаховому коледжі Львівського національного університету природокористування.

Попит на представників робітничих професій за два останні роки у місті Стрий залишається досить високим: значна частка вакансій пропонувалася для робітників з обслуговування та експлуатації устаткування та машин (7% у 2023 році та 6% у 2024 році): швачка (2% та 1% відповідно), верстатник (2% та 1% відповідно), машиніст важкої техніки (1% та 1% відповідно). Втричі збільшилася кількість вакансій для операторів виробничих ліній (2% та 6% відповідно), що свідчить про збільшення виробництв з автоматизованими процесами.

Нажаль, професію «Швачка» бажаючі не можуть здобути у місті Стрий, тому доцільно створити її в одному із закладів професійної (професійно-технічної) освіти міста.

Щодо професії «Верстатник», її можна здобути лише у Стрийському вищому художньому училищі у вигляді «Верстатник деревообробних верстатів», тоді як здобути професію верстатника металообробних верстатів у місті немає можливості. Тому ми пропонуємо створити професію «Верстатник металообробних верстатів» в одному із закладів професійної (професійно-технічної) освіти міста.

Професію «Машиніст важкої техніки» бажаючі можуть здобути у Вищому професійному училищі №34 міста Стрий у версії «Машиніст крана автомобільного».

Ринок праці міста Стрий стосовно кваліфікованих робітників з інструментом також істотно не змінився за два роки (10% у 2023 році та 11% у 2025 році): електромонтер (4% та 4% відповідно), автослюсар (1% та 1% відповідно), слюсар-інструментальник (2% та 1% відповідно), токар (1% та 1% відповідно), маляр-штукатур (1% та 2% відповідно), зварювальник (1% та 2% відповідно).

Професію «Електромонтер» можна здобути у кількох закладах професійної (професійно-технічної) освіти міста: у Вищому професійному училищі №34 («Електромонтажник силових мереж та електроустаткування»), а також у Вищому професійному училищі №8 («Електромонтер з ремонту та обслуговування електроустаткування»).

Професію «Автослюсар» також можна здобути у кількох закладах професійної (професійно-технічної) освіти міста: у Вищому професійному училищі №34 («Електромонтажник силових мереж та електроустаткування»), а також у Вищому професійному училищі №8 («Електромонтер з ремонту та обслуговування електроустаткування»).

Професію «Слюсар-інструментальник» можна здобути у Вищому професійному училищі №34 («Слюсар з контрольно-вимірювальних приладів та автоматики (електромеханіка)»).



Щодо професії «Токар», її немає можливості здобути у місті Стрий, тому ми пропонуємо створити її в одному із закладів професійної (професійно-технічної) освіти міста.

За два роки у місті Стрий також дещо збільшилася частка вакансій для працівників автотранспорту: водій (4% у 2023 році та 6% у 2025 році). Можливо, це пов'язано із збільшенням кількості об'єктів виробництва, торгівлі та сфери обслуговування, які потребують транспортного забезпечення. Здобути право водіння певного транспортного засобу можна на спеціальних курсах у численних автошколах міста, а професію «Водій автотранспортних засобів» – у Вищих професійних училищах №8, №34 та №35.

Також за два роки у місті Стрий вдвічі збільшилася кількість вакансій у сфері охорони здоров'я (2% у 2023 році та 4% у 2025 році): лікарі (1% та 2% відповідно) та медсестри (1% та 2% відповідно). Нажаль, здобути спеціальність «Лікар» чи професію «Медсестра» у місті немає можливості, тому доцільно розглянути питання щодо створення медичного коледжу, де бажаючі можуть здобути професію «Медсестра / Медбрат».

Незважаючи на воєнний стан, у місті Стрий збільшується кількість ресторанів та кафе, тому деяка частка вакансій (5% у 2023 році та 4% у 2025 році) припадає на: кухарів (2% та 2% відповідно), офіціантів (2% та 1% відповідно) та барменів (1% та 1% відповідно). Здобути ці спеціальності можна у Вищому професійному училищі №34.

Також Укрпошта та Нова Пошта міста Стрий пропонують деяку кількість вакансій операторів поштового зв'язку (2% у 2023 році та 2% у 2025 році).

Інженерні спеціальності можна здобути у Стрийському фаховому коледжі Львівського національного університету природокористування: «Електроенергетика, електротехніка та електромеханіка», «Будівництво та цивільна інженерія», «Геодезія та землеустрій», «Агроінженерія» та «Автомобільний транспорт», але вакансій на ринку праці міста Стрий по цих спеціальностях не виявлено.

Таким чином, у місті Стрий найбільше перспектив отримати роботу впродовж останніх двох років є у сфері промисловості, охорони здоров'я, торгівлі та транспорту. Здобути професії та спеціальності, які користуються попитом на ринку праці міста, можна у численних закладах професійної (професійно-технічної), фахової передвищої та вищої освіти.

Так, у 4 закладах професійної (професійно-технічної) освіти міста (Вище професійне училище № 35, Вище професійне училище №34, Вище професійне училище №8 та Стрийське вище художнє професійне училище) бажаючі можуть здобути професії, які допоможуть досягти професійного розвитку у різних сферах: оператор з обробки інформації та програмного забезпечення, обліковець з реєстрації бухгалтерських даних, слюсар з ремонту колісних транспортних засобів, машиніст бурової установки, помічник бурильника експлуатаційного та розвідувального буріння свердловин на нафту й газ,

моторист бурової установки, водій автотранспортних засобів, технолог харчових технологій, технолог легкої промисловості, будівництво, агент з організації туризму, адміністратор, кухар, кондитер, офіціант, бармен, монтажник санітарно-технічних систем і устаткування, електрогазоварник, електромонтажник силових мереж та електроустаткування, слюсар з контрольно-вимірювальних приладів та автоматики (електромеханіка), машиніст крана автомобільного, коваль ручного кування, електромонтер з ремонту та обслуговування електроустаткування, живописець, перукар, столяр, стиліст-візажист. Переважна їх більшість мають високий попит на ринку праці міста.

У єдиному закладі фахової передвищої освіти міста (Відокремлений структурний підрозділ «Стрийський фаховий коледж Львівського національного університету природокористування») бажаючі також можуть здобути наступні професії та спеціальності: облік і оподаткування, фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок, право, комп'ютерні науки, електроенергетика, електротехніка та електромеханіка, будівництво та цивільна інженерія, геодезія та землеустрій, агроінженерія, туризм і рекреація та автомобільний транспорт. Деякий попит на ринку праці міста Стрий має лише професія «Бухгалтер» (1% вакансій у 2023 році та 2% у 2025 році).

Висновки. Таким чином, у місті Стрий створені значні можливості для формування та розвитку професійних компетентностей фахівців за різними професіями та спеціальностями. Застосування цих компетентностей можливо в процесі професійного саморозвитку у численних державних, комунальних та приватних підприємствах, організаціях та установах різної форми власності, які пропонують бажаючим близько 0,5 тис. вакансій. Кількість вакансій та їх структура за останні два роки істотно не змінилася. Здобути професії та спеціальності, які користуються попитом на ринку праці міста, можна у закладах професійної (професійно-технічної) та фахової передвищої освіти.

Література:

1. Герасименко Ю. С., Пахомов І. В. Формування професійних компетентностей фахівців відповідно до вимог ринку праці (на прикладі міста Стрий Львівської області). *Наукові інновації та передові технології (Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»): журнал.* 2023. № 14(28). С. 546-558.
2. Єдиний портал вакансій Державної служби зайнятості: URL: <https://jobportal.dcz.gov.ua/>
3. Кулішов В. С. Аналіз вітчизняного ринку праці щодо затребуваності фахівців за спеціальністю 011 «Освітні, педагогічні науки». *Імідж сучасного педагога.* №4 (205). 2022. С. 27-31.
4. Кулішов В. С., Пахомов І. В. Формування професійних компетентностей фахівців відповідно до вимог ринку праці (на прикладі міста Біла Церква Київської області). *Збірник наукових статей Всеукраїнської науково-практичної конференції «Суспільство, наука, освіта: актуальні дослідження, теорія та практика» (Біла Церква, 23-24 листопада 2023 р.)* / за заг. ред. Я. В. Новака. Біла Церква : Білоцерківський інститут економіки та управління, 2023. Вип. 20. С. 66-72.



5. Кулішов В. С., Пахомов І. В. Динаміка ринку праці міста Біла Церква Київської області в умовах воєнного стану. *Збірник наукових статей Всеукраїнської науково-практичної конференції «Суспільство, наука, освіта: актуальні дослідження, теорія та практика» (Біла Церква, 27-28 листопада 2024 року)* / за заг. ред. Я. В. Новака. Біла Церква: Білоцерківський інститут економіки та управління, 2024. С. 4-10.

6. Пахомов І. В., Кулішов В. С. Підготовка освітніх лідерів відповідно до вимог ринку праці. *Суспільство та національні інтереси*. 2024. № 4(4) 2024. С. 460-474.

7. Volodymyr Kulishov, Yuliia Herasymenko, Oleg Furs, Ilya Pakhomov. Labour market of Ukraine and meeting postwar workforce supply market demands. *Economics Ecology Socium*. Vol. 8. No.3. 2024. P. 27-39 (Web of Science).

References:

1. Herasymenko Yu. S., Pakhomov I. V. (2023). Formuvannia profesiinykh kompetentnostei fakhivtsiv vidpovidno do vymoh rynku pratsi (na prykladi mista Stryi Lvivskoi oblasti). *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii (Seriia «Upravlinnia ta administruvannia», Seriia «Pravo», Seriia «Ekonomika», Seriia «Psykhologhiia», Seriia «Pedahohika»): zhurnal*, 14(28), 546-558 [in Ukrainian].

2. Yedynyi portal vakansii Derzhavnoi sluzhby zainiatosti: Retrieved from: <https://jobportal.dcz.gov.ua/> [in Ukrainian].

3. Kulishov V. S. (2022). Analiz vitchyznianoho rynku pratsi shchodo zatrebutovanosti fakhivtsiv za spetsialnistiu 011 «Osvitni, pedahohichni nauky». *Imidzh suchasnoho pedahoha*, 4(205), 27-31 [in Ukrainian].

4. Kulishov V. S., Pakhomov I. V. (2023). Formuvannia profesiinykh kompetentnostei fakhivtsiv vidpovidno do vymoh rynku pratsi (na prykladi mista Bila Tserkva Kyivskoi oblasti). *Zbirnyk naukovykh statei Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii «Suspilstvo, nauka, osvita: aktualni doslidzhennia, teoriia ta praktyka» (Bila Tserkva, 23-24 lystopada 2023 r.)* / za zah. red. Ya. V. Novaka. Bila Tserkva : Bilotserkivskyi instytut ekonomiky ta upravlinnia, 20, 66-72 [in Ukrainian].

5. Kulishov V. S., Pakhomov I. V. (2024). Dynamika rynku pratsi mista Bila Tserkva Kyivskoi oblasti v umovakh voiennoho stanu. *Zbirnyk naukovykh statei Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii «Suspilstvo, nauka, osvita: aktualni doslidzhennia, teoriia ta praktyka» (Bila Tserkva, 27-28 lystopada 2024 roku)* / za zah. red. Ya. V. Novaka. Bila Tserkva : Bilotserkivskyi instytut ekonomiky ta upravlinnia, 21, 4-10 [in Ukrainian].

6. Pakhomov I. V., Kulishov V. S. (2024). Pidhotovka osvitnikh lideriv vidpovidno do vymoh rynku pratsi. *Suspilstvo ta natsionalni interesy*, 4(4), 460-474 [in Ukrainian].

7. Volodymyr Kulishov, Yuliia Herasymenko, Oleg Furs, Ilya Pakhomov. Labour market of Ukraine and meeting postwar workforce supply market demands. *Economics Ecology Socium*, 8(3), 27-39 (Web of Science) [in Ukrainian].

УДК: 378.12:331.101.3(477)

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-552-566](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-552-566)

Жукова Тетяна Адольфівна аспірант, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, <https://orcid.org/0009-0000-5319-9939>

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ДЛЯ НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ В УКРАЇНІ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ

Анотація. У статті досліджується мотивація праці науково-педагогічних працівників у системі вищої освіти України в умовах соціально-економічних трансформацій та їхнього впливу на ефективність освітнього процесу. Аналізується динаміка змін мотиваційної політики, що поєднує матеріальні й нематеріальні стимули, зокрема фінансові заохочення, можливості кар'єрного зростання, академічну автономію та професійне визнання. Окрему увагу приділено взаємозв'язку між рівнем мотивації працівників та якістю надання освітніх послуг, що є ключовим фактором успішного функціонування системи вищої освіти.

Автор проводить порівняльний аналіз чинної системи стимулювання у сфері вищої освіти та в інших галузях економіки, визначаючи ключові проблеми та потенційні напрями вдосконалення. Запропоновано алгоритм удосконалення мотиваційної політики, що базується на індивідуальному підході, розвитку професійних компетентностей та створенні сприятливих умов для кар'єрного зростання. Значна увага приділяється переходу до гнучких механізмів фінансування та стимулювання, які сприяють підвищенню професійної мобільності викладачів, залученню до міжнародних академічних програм і проєктів, а також створенню конкурентоспроможного середовища у закладах вищої освіти.

Стаття також містить аналіз міжнародного досвіду в питаннях мотивації науково-педагогічних працівників, зокрема моделей країн із високим рівнем автономії університетів, що застосовують ефективні механізми матеріального й нематеріального стимулювання. Визначено ключові аспекти, які можуть бути адаптовані до українських реалій, а також сформульовано конкретні рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації праці в закладах вищої освіти України.

Ключові слова: мотивація праці, науково-педагогічні працівники, система вищої освіти, соціально-економічні фактори, стимулювання, кар'єрне зростання, індивідуальний підхід, професійна мобільність, ефективність праці.

Zhukova Tetiana Adolfivna PhD student, Odesa National Economic University, Odesa, <https://orcid.org/0009-0000-5319-9939>

DEVELOPMENT OF A MOTIVATION POLICY STRATEGY FOR ACADEMIC AND TEACHING STAFF IN Ukraine: MODERN APPROACHES AND INNOVATIVE METHODS

Abstract. The article explores the motivation of academic staff in Ukraine's higher education system amid socio-economic transformations and their impact on the effectiveness of the educational process. It examines the dynamics of changes in motivation policies that integrate both material and non-material incentives, including financial rewards, career advancement opportunities, academic autonomy, and professional recognition. Special attention is given to the relationship between employees' motivation levels and the quality of educational services, which is a key factor in the successful functioning of the higher education system.

The author conducts a comparative analysis of the current incentive system in higher education and other economic sectors, identifying key challenges and potential areas for improvement. A motivation policy enhancement algorithm is proposed, focusing on an individualized approach, professional competency development, and the creation of favorable conditions for career growth. Considerable attention is paid to transitioning to flexible funding and incentive mechanisms that enhance faculty mobility, facilitate participation in international academic programs and projects, and foster a competitive environment within higher education institutions.

The article also analyzes international experience in motivating academic staff, particularly models from countries with high levels of university autonomy that implement effective material and non-material incentive mechanisms. Key aspects that could be adapted to Ukrainian realities are identified, along with specific recommendations for improving the motivation system in Ukraine's higher education institutions.

Keywords: work motivation, academic staff, higher education system, socio-economic factors, incentives, career advancement, individualized approach, professional mobility, work efficiency.

Постановка проблеми. Мотивація праці є одним із ключових факторів, що визначають ефективність професійної діяльності науково-педагогічних працівників у системі вищої освіти. Вона охоплює різноманітні аспекти, такі як, матеріальні, організаційні, концептуальні та індивідуальні компоненти. Існуюча система стимулювання науково-педагогічних працівників в Україні базується на формальних кількісних показниках, що не завжди відповідають реальним потребам освітян та не стимулюють інноваційність і професійний розвиток. Це створює значні протиріччя між вимогами, що ставляться до викладачів, і мотиваційними механізмами, що надаються. Необхідність оптимізації мотиваційних механізмів є актуальною, оскільки традиційний підхід до мотивації, що зосереджується лише на фінансових аспектах, не враховує професійний розвиток, науково-педагогічну мобільність та інші соціальні та індивідуальні аспекти діяльності. Актуальним є розробка нового алгоритму мотивації праці, що поєднає кількісні та якісні складові мотиваційної

політики, здатного враховувати інтереси всіх учасників освітнього процесу. Таким чином, проблема полягає в необхідності створення нової стратегії мотивації праці науково-педагогічних працівників, яка повинна забезпечити баланс між фінансовими, організаційними та індивідуальними факторами, сприяти підвищенню ефективності освітнього процесу та розвитку професійної активності викладачів. Це вимагає розробки комплексного алгоритму мотивації, що враховує сучасні тенденції в освіті, соціально-економічному середовищі та індивідуальних потребах науково-педагогічного персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема мотивації науково-педагогічного персоналу у вищій освіті є предметом активного наукового дослідження, оскільки ефективне управління мотивацією викладачів є важливим фактором підвищення якості освітнього процесу та забезпечення стійкого розвитку закладів вищої освіти (ЗВО). Дослідження таких авторів, як О. Бойко та Г. Кравченко [1], А. Козинець [2] підтверджують, що мотиваційна система у ЗВО повинна поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули. Фінансові стимули, такі як конкурентоспроможна заробітна плата, премії та гранти, відіграють ключову роль у залученні та утриманні кваліфікованих кадрів. Водночас, згідно з дослідженням О. Дороніної [3], під час військових викликів особливе значення набувають додаткові соціальні гарантії та підтримка викладачів. Питання методів формування мотивації науково-педагогічних працівників розглядається у працях О. Браславської та О. Проценко [4]. Автори акцентують увагу на розвитку внутрішньої мотивації викладачів через можливості професійного розвитку, підвищення кваліфікації та міжнародну співпрацю. Водночас В. Табачук [5] зазначає, що ефективна мотиваційна модель передбачає створення сприятливого освітнього середовища та можливості кар'єрного зростання. Значний внесок у вивчення нематеріальних аспектів мотивації зробили іноземні дослідники. Наприклад, у роботі М. Beardsley та співавторів [6] досліджено вплив кризових умов на мотивацію викладачів до використання цифрових технологій у навчальному процесі. Дослідження Nan J. та співавторів [7] демонструє, що рівень задоволеності викладачів своєю діяльністю значною мірою залежить від балансу між робочим навантаженням та доступними ресурсами. У роботах А. Salas-Vallina, J. Alegre та Á. López-Cabrales [8] зазначається, що підходи до управління людськими ресурсами та залучене лідерство відіграють ключову роль у підвищенні рівня добробуту викладачів та їх продуктивності. У дослідженні L. Sułkowski та співавторів [9] аналізується вплив механізмів оцінки персоналу на мотивацію викладачів, зокрема питання громадського обговорення результатів їхньої діяльності. Загалом, аналіз наукових джерел свідчить про необхідність комплексного підходу до управління мотивацією у сфері вищої освіти, який включає фінансові, соціальні та професійні стимули. Важливим аспектом є також адаптація мотиваційних механізмів до сучасних викликів, зокрема цифровізації та глобальних кризових явищ.

Мета статті – обґрунтування теоретичних і практичних підходів до вдосконалення механізму підвищення мотивації праці науково-педагогічного



персоналу в Україні та підвищення його ефективності. Завданнями дослідження є: (1) проаналізувати існуючі механізми регулювання та стимулювання мотивації праці науково-педагогічного персоналу в закладах вищої освіти України; (2) розробити стратегію (алгоритм) підвищення мотивації праці науково-педагогічних працівників з урахуванням соціально-економічних та організаційних факторів; (3) оцінити ефективність запропонованих заходів і механізмів мотивації в контексті підвищення якості освітньої та наукової діяльності.

Виклад основного матеріалу. Мотиваційна парадигма має декілька вимірів активності, визначаючи зацікавленість інституцій у підвищенні ефективності праці в конкретній сфері діяльності. Рівень мотиваційної активності залежить від багатьох факторів, але ключовим залишається чинник становлення та розвитку фахівця як ефективної одиниці соціально-економічної системи.

Теоретичний кластер досліджень мотивації праці науково-педагогічних працівників репрезентований аналізом статистичних даних, звітами та стратегіями професійної активності. Варто зазначити, що процес накопичення даних є безперервним і характеризується змінністю кількісних показників. Постійна мінливість соціально-економічних характеристик фактично миттєво впливає на механізми мотивації, змінюючи як формат її пропозиції, так і запити працівників щодо її реалізації [4].

Практичний сегмент досліджень означеної проблеми орієнтований на забезпечення діалогу між усіма учасниками соціально-економічного життя. Концепція мотивації праці розглядається як у форматі організації цього процесу, так і в аспекті сприйняття. У процесі практично-наукового розгляду механізмів мотивації праці науково-педагогічного персоналу важливо зберігати баланс між запитом та пропозицією заохочувальних заходів (табл. 1).

Таблиця 1

Охоплення учасників концепції мотивації праці практично-науковим кластером досліджень

Категорія учасників	Фокус емпіричних досліджень щодо мотивації праці
Соціально-економічна інституція	Аналізуються фактори, що визначають основи для створення матеріальних і нематеріальних стандартів, затверджених державними органами (МОН України, УЦОЯО тощо);
Роботодавець	Досліджується організація, формат і ефективність механізмів стимулювання та заохочення, реалізованих через адміністративні рішення закладів вищої освіти;
Професійна спільнота	Визначаються структуровані дані щодо проведення мотиваційних заходів, а також зворотний зв'язок про їхню ефективність від трудових колективів, профспілок тощо.
Працівник	Дослідження ґрунтуються на індивідуальних запитах щодо пріоритетів у сфері мотивації, а також на відгуках про реалізовані проекти мотиваційної політики у закладах вищої освіти.

Джерело: розробка автора за підсумками власного дослідження

Розробка стандартів мотиваційної політики повинна враховувати національні соціально-економічні особливості та специфіку розвитку освітньої сфери. Формування мотивації виключно в межах системи вищої освіти є неправильним підходом. Мотивація в сучасному соціокультурному просторі є важливим чинником економічної діяльності та соціального життя, визначаючи розвиток професійних показників та загальний прогрес галузі. Тому алгоритми мотивації науково-педагогічних працівників слід розробляти з урахуванням соціально-економічних реалій та моделей мотивації праці. Наприклад, порівняння впливу соціально-економічних чинників на мотивацію праці в сфері освіти та послуг (табл. 2).

Таблиця 2

Порівняльна характеристика впливу соціально-економічних чинників на мотивацію праці у сфері освіти та послуг

Компонент мотивації	Освітня галузь	Сфера послуг
Організаційно-цільовий	Мотивація базується на оцінці загальної успішності освітнього процесу, що забезпечується закладом, без обов'язкової персоналізації внеску викладачів.	Мотивація реалізується через прагматичний підхід: колективний або індивідуальний результат визначає винагороду, що ґрунтується на законах бізнесу та підприємництва.
Концептуально-ціннісний	Основою мотивації є розвиток освітнього процесу, створення сприятливого середовища для якісного навчання та впровадження ефективних освітніх стратегій.	Мотивація визначається ринковими умовами, що базуються на конкуренції та постійному прагненні до покращення результатів діяльності.
Людиновимірно-індивідуальний	Викладачі потребують довгострокових мотиваційних механізмів, оскільки їхня робота має тривалий, сталий характер і не обмежується окремими етапами навчального процесу.	Мотивація в сфері послуг здебільшого ситуативна, орієнтована на досягнення короткострокових результатів, що пов'язано з динамікою робочих процесів та умовами праці.

Джерело: розробка автора за підсумками власного дослідження

Система вищої освіти ґрунтується на балансі кількісних показників професійної активності та якості освіти, яка забезпечується науково-педагогічним працівником.

Класичний підприємницький алгоритм мотивації за результативністю роботи (бонуси та преміювання за перевиконання запланованих показників) впроваджувати в освітній сфері недоцільно.



Водночас повна елімінація конкретних досягнень науково-педагогічного працівника є невиправданою через знецінення особистісного внеску викладача-науковця в освітній процес. Оптимальним підходом є синергія кількісних та якісних елементів мотиваційного механізму (табл. 3).

Таблиця 3

**Синергія кількісних та якісних аспектів мотиваційного механізму
у закладах вищої освіти**

Фактор мотивації НПП	Особливості впливу в професійній діяльності викладача-науковця
Фінансовий	Усунення дисбалансу між фіксованими кількісними показниками оплати праці та якісними аспектами професійного розвитку.
Організаційний	Відхід від формального нагромадження обов'язків на користь гнучкого управління робочим часом і ресурсами для покращення якості професійного зростання.
Індивідуальний	Заміна адміністративно-централізованого підходу на децентралізовану модель організації роботи, що підкреслює особистісну мотивацію та професійну значущість.

Джерело: розробка автора за підсумками власного дослідження

Сучасна система вищої освіти в Україні формує оплату праці науково-педагогічних працівників, орієнтуючись переважно на кількісні показники. Водночас їхнє перевиконання не завжди посилює мотивацію, а низький рівень зарплат сприяє викривленому уявленню про матеріальні стимули як домінуючий фактор.

Поступова відмова від виключно матеріальних механізмів мотивації потребує подолання організаційно-функціональних викликів [10, с. 166]. Досвід розвинених країн демонструє ефективність інтеграції нематеріальних стимулів, таких як професійний розвиток і науково-педагогічна мобільність.

Добре вмотивована робоча сила сприяє інноваціям, економічному зростанню та спільній конкурентоспроможності країни, оскільки ідеї, створені людьми, стають більш цінними, ніж природні ресурси [11, с.199].

Серед практичних рекомендацій важливим є перехід від традиційної моделі фінансового забезпечення до індивідуально орієнтованого підходу, який передбачає можливість самостійного пошуку додаткових ресурсів викладачами-науковцями (табл. 4).

Таким чином, забезпечення соціально-економічної свободи науково-педагогічного працівника є ключовим механізмом ефективного функціонування мотиваційної парадигми в українській системі вищої освіти.

Розроблення стратегії підвищення мотивації та ефективності праці науково-педагогічних працівників є ключовим напрямом розвитку вищої

освіти в Україні. У процесі трансформації освітньої парадигми традиційні командно-адміністративні підходи, засновані на кількісних показниках, поступаються місцем людиноорієнтованій моделі. Це зумовлює потребу у створенні практично-орієнтованого алгоритму мотиваційної політики.

Таблиця 4

Механізми зменшення домінування матеріального чинника у мотивації праці НПП

Практичний механізм	Форми реалізації	Значення для викладача-науковця
Пошук альтернативних джерел фінансового стимулювання	- участь у грантових програмах; - поєднання науково-педагогічної діяльності з підприємницькою або консультативною роботою; - академічна мобільність.	- розширення можливостей фінансової незалежності; - вихід за межі традиційного уявлення про викладача як працівника бюджетної сфери.
Впровадження компенсаційних форм матеріальної мотивації	- підвищення кваліфікації у сфері фінансової грамотності; - використання професійного статусу для популяризації освіти та науки.	- підвищення престижу науково-педагогічної професії; - формування довгострокової фінансової стабільності.
Розвиток індивідуальної фінансової грамотності	- Навчання стратегій фінансового планування; - Самостійний пошук додаткових джерел доходу в межах професійної діяльності	- Усвідомлення важливості фінансової самодостатності; - Підвищення рівня особистої та професійної незалежності

Джерело: розробка автора за підсумками власного дослідження

Уніфікація мотиваційних стандартів можлива лише за умови високого рівня розвитку системи вищої освіти та узгодженості освітніх інституцій [12]. Важливим є також врахування економічних і соціальних реалій, адже без цього стратегічне планування мотивації залишатиметься декларативним і не сприятиме професійному зростанню викладачів-науковців.

Оптимальним підходом у сучасних умовах є практично-орієнтований алгоритм мотивації, який забезпечує гнучкість в умовах нестабільності системи вищої освіти. Його головною перевагою є здатність узгоджувати суперечності соціально-економічного характеру у динамічному середовищі (рис. 1).



Гнучкість алгоритму – можливість варіювати кількісними показниками, які закладаються в основі матеріального та нематеріального заохочення викладача-науковця залежно від поточного стану ринкової ситуації та позицій освітньої сфери

Фундаментальність алгоритму – сталість і незмінність якісних принципів формування механізмів мотивації праці науково-педагогічного персоналу незалежно від змінних розвитку економічних чи освітніх показників

Рис. 1 Основні принципи алгоритму мотивації праці в динамічному соціально-економічному просторі

Джерело: розробка автора за підсумками власного дослідження

В українській системі вищої освіти мотивація науково-педагогічних працівників здебільшого реалізується через оперативно-практичний підхід. Це зумовлено нестабільністю розвитку освітньої сфери, що потребує гнучких та швидких механізмів реагування на виклики. У такому контексті мотивація здебільшого набуває ситуативного характеру, орієнтованого на задоволення актуальних соціально-економічних потреб освітян.

Алгоритм підвищення мотивації виступає як структурований порядок дій, спрямований на створення оптимальних умов для професійної діяльності викладачів. Його побудова базується на сукупності ключових параметрів, які визначають рівень масштабності та інтенсивності реалізації мотиваційної політики у сфері вищої освіти (рис. 2).



Рис. 2 Структурні характеристики алгоритму мотивації праці викладачів-науковців

Джерело: розробка автора за підсумками власного дослідження

Важливим елементом алгоритму мотиваційної політики є взаємодія з професійною спільнотою. В Україні традиційно діють профспілки, які представляють інтереси науково-педагогічних працівників і вносять пропозиції щодо покращення умов їхньої діяльності.

У процесі підвищення мотивації праці освітян професійна спільнота повинна відігравати ініціативну роль, пропонуючи ефективні механізми вдосконалення мотиваційного середовища. Оскільки всі реформи у сфері вищої освіти потребують погодження з профспілками, їхня участь у формуванні мотиваційної політики має важливе практичне значення.

Для розроблення алгоритму підвищення ефективності праці у вищій освіті необхідно проаналізувати всі можливі взаємодії між учасниками освітнього процесу, щоб забезпечити комплексний та збалансований підхід до мотивації (рис. 3).

науково-педагогічний працівник – державні відомства та агенції системи вищої освіти

науково-педагогічний працівник – професійна спільнота (професійна спілка, трудовий колектив, наукові та освітні спільноти)

науково-педагогічний працівник – адміністрація закладу вищої освіти

науково-педагогічний працівник – професорсько-викладацький склад університету

науково-педагогічний працівник – колектив структурного підрозділу

науково-педагогічний працівник – здобувачі вищої освіти

науково-педагогічний працівник – стейкхолдери освітнього процесу вищої школи

Рис. 3 Алгоритм взаємодії між учасниками освітнього простору в контексті підвищення продуктивності праці

Джерело: розробка автора за підсумками власного дослідження

Загалом, підвищення ефективності праці у сфері вищої освіти ґрунтується на формуванні комплексної мотиваційної системи, що залучає всіх учасників освітнього процесу та зацікавлені сторони. Організаційна модель

мотивації поєднує централізовані механізми з автономними підходами, забезпечуючи гнучкість і баланс між регулюванням і професійною свободою (рис.4).

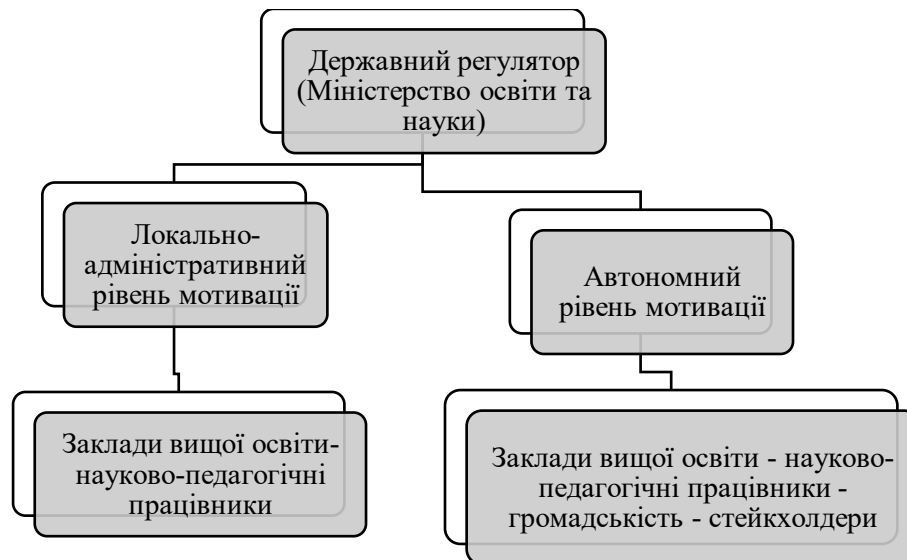


Рис. 4 Алгоритми мотиваційної політики в кластері вищої освіти

Джерело: розробка автора за підсумками власного дослідження

Ефективність мотиваційної політики у вищій освіті залежить від здатності викладачів орієнтуватися в освітньо-науковому середовищі, формувати коло однодумців і підтримувати здорову конкуренцію, що сприяє професійному зростанню. Важливим фактором також є співпраця, яка дозволяє об'єднувати зусилля для підвищення освітнього потенціалу.

Алгоритм мотивації науково-педагогічних працівників охоплює:

- оптимізацію розподілу обов'язків;
- розвиток корпоративної культури;
- удосконалення кар'єрного зростання.

Підвищення ефективності праці у вищій освіті потребує комплексної мотиваційної моделі, що враховує інтереси всіх учасників освітнього процесу. Баланс між централізованими ініціативами та автономними підходами забезпечує ефективну взаємодію державного регулювання та індивідуальних стимулів.

Реформування вищої освіти в Україні вимагає нових стратегій мотивації викладачів, враховуючи нестабільність освітньої системи, економічні трансформації та необхідність адаптації до ринкових умов. Практичне застосування алгоритму підвищення мотивації науково-педагогічних працівників (табл. 5)

Таблиця 5

**Практичне застосування алгоритму підвищення мотивації
науково-педагогічних працівників**

Етап	Опис дій	Інструменти реалізації
1. Ідентифікація потреб та очікувань	Аналіз чинників мотивації викладачів та визначення ключових запитів	Опитування, інтерв'ю, аналіз даних, соціологічні дослідження
2. Формування багаторівневої системи стимулювання	Розробка механізмів заохочення на різних рівнях	Державні та університетські програми підтримки, гранти, премії, підвищення кваліфікації
3. Запровадження кар'єрного планування	Визначення чітких критеріїв кар'єрного зростання та можливостей розвитку	Кар'єрні карти, наставництво, міжнародні освітні проєкти
4. Фінансова децентралізація та пошук джерел фінансування	Диверсифікація джерел фінансування освітньої діяльності	Грантові програми, партнерські проєкти з бізнесом, механізми співфінансування
5. Зміцнення комунікаційної взаємодії	Розвиток системи ефективного обміну інформацією та досвідом	Освітні форуми, внутрішні комунікаційні платформи, співпраця між викладачами та здобувачами освітніх послуг
6. Підвищення соціального статусу викладача	Створення умов для визнання та популяризації досягнень	Система рейтингування, інформаційна підтримка успішних кейсів, медіа-просування

Джерело: розробка автора за підсумками власного дослідження

Алгоритм мотивації забезпечує комплексний підхід, поєднуючи матеріальне стимулювання, кар'єрний розвиток і соціальне визнання.

Важливо фіксувати результати мотиваційних заходів як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Державні освітні інституції спираються на статистичні дані, тоді як науково-освітній дискурс використовує результати досліджень за участі науково-педагогічної спільноти.

Попри свою специфіку, мотивація праці у вищій освіті має чіткі економічні характеристики та оцінюється через різні показники ефективності (табл. 6)

Таблиця 6

Мотивація в парадигмі ефективності праці в системі вищої освіти

Формула ефективності та її тлумачення	Специфіка використання для науково-педагогічного працівника
Еф = З/Р Ефективність як відношення затрат (З) до одержаних результатів (Р), що відображає економічність використання засобів і ресурсів (ефективність тим вища, чим менші витрати дозволяють одержати один і той самий результат)	- базова модель формування економічного підґрунтя мотиваційного компоненту в системі вищої освіти, що є продовженням стандартів оплати праці науково-педагогічних працівників відповідно до нормативних вимірів. Це регресивний показник, орієнтований на принцип забезпечення без акцентування на розвитку та інноваціях в системі оплати праці та винагород за професійну активність; - ця формула ефективності є більш притаманною для державної політики в сфері вищої освіти та характерною для діяльності інституційних відомств.
Еф = Ц/П Ефективність як відношення цілей (Ц) до реальних потреб, проблем, запитів (П), що відображає рівень раціональності сформованих цілей (ефективність тим вища, чим в більшій мірі цілі забезпечують вирішення реальних проблем)	- прагматичний підхід, який активно використовується в економічній моделі, орієнтованій на збалансування витрат у конкретній сфері суспільної діяльності. Пріоритетність потреб та запитів розширює потенціал для стимулювання продуктивності праці, залучаючи побажання науково-педагогічної спільноти; - формула служить практичним орієнтиром для закладів вищої освіти, оскільки вона дозволяє структурувати матеріальні витрати поточного бюджету університету.
Еф = Р/Ц Ефективність як відношення результатів (Р) до визначених цілей (Ц), що виражає ступінь реалізації цілей діяльності (ефективність тим вища, чим більшою мірою результати відповідають цілям)	- прогресивний формат мотиваційної складової в системі ефективності праці, який фактично руйнує лінійну схему економічної активності в системі оплати праці науково-педагогічного персоналу. Пріоритетність цільового виміру над реальними показниками результату дозволяє актуалізувати потенційні та відтерміновані принципи освітньої активності; - формула використовується в розвинених соціально-економічних системах завдяки своїй гнучкості та універсальності, що дозволяє її застосовувати в усіх структурно-організаційних вимірах вищої освіти.

Джерело: розробка автора за підсумками власного дослідження

Сучасному виміру ефективності мотивації праці в українській вищій освіті заважає низка факторів. Мінливість соціокультурних умов впливає на учасників освітнього процесу, створюючи невизначеність у поглядах на мотивацію професійної діяльності. Завдяки внутрішньому рейтингуванню професійної активності можна створити механізм заохочення науково-педагогічних працівників. Також важливо впроваджувати міжнародний досвід у галузі мотивації для професійного зростання.

Висновки. Аналіз теорії мотивації праці науково-педагогічних працівників показує, що мотиваційні механізми мають бути гнучкими та адаптованими до умов сучасного соціально-економічного середовища, де важливо враховувати не тільки індивідуальні потреби, а й загальні соціально-економічні тенденції.

Практична реалізація мотиваційних стратегій вимагає поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів, що підкріплюються державними ініціативами та університетськими програмами, які стимулюють професійний ріст і мобільність працівників у науково-педагогічній сфері.

Порівняльний аналіз мотивації у різних секторах економіки дозволяє зрозуміти, що освітній процес потребує спеціального підходу, адже мотивація в освіті має більш тривалий і стабільний характер, що значно відрізняється від підходів, що застосовуються в інших сферах.

Ефективність мотивації науково-педагогічного персоналу не можна оцінювати тільки через призму фінансових показників. Важливим є забезпечення балансу між кількісними та якісними аспектами мотивації, які включають професійний розвиток, кар'єрні перспективи, а також індивідуальні мотиваційні фактори викладачів.

Алгоритм покращення мотивації має бути багатогранним, поєднуючи матеріальні стимули з індивідуальними та організаційними аспектами, враховуючи як потреби викладачів, так і зміни в освітньому середовищі.

Міжнародний досвід свідчить про важливість включення людиноорієнтованих підходів у мотиваційні стратегії для науково-педагогічних працівників, що передбачає не тільки визнання досягнень викладачів, а й розвиток фінансової грамотності та створення умов для професійної самореалізації.

Розробка стратегії мотивації в системі вищої освіти в Україні має враховувати зміни в економічних умовах та соціальних потребах, а також включати елементи, які сприятимуть не тільки професійному розвитку, а й соціальному визнанню науково-педагогічних працівників.

Отже, впровадження ефективних механізмів мотивації в системі вищої освіти потребує оптимального балансу між різними типами стимулів та орієнтації на довгострокові стратегії розвитку, що дозволить підвищити ефективність освітнього процесу в Україні.

Література:

1. Бойко О., Кравченко Г. Система мотивації професійної діяльності науково-педагогічних працівників у закладах вищої освіти. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*. 2021. URL: <https://surl.li/pinukl> (дата звернення: 31.01.2025).
2. Козинець А. Функціональні особливості управління мотивацією працівників закладів вищої освіти. *Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки*. 2022. № 2. С. 166–175. URL: <https://surl.li/zggixv> (дата звернення: 31.01.2025).
3. Дороніна О. Управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти в Україні: виклики та пріоритети в умовах війни». *Empirio*. 2025. № 2. Р. 116-125. URL: <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.1.116-125> (дата звернення: 31.01.2025).



4. Браславська О., Проценко О. Методи та прийоми формування мотивації до професійної діяльності у майбутніх педагогів. *Збірник наукових праць Уманського державного педагогічного університету*. 2024. № 2. С. 36–45. URL: <https://surl.li/llpxhg> (дата звернення: 31.01.2025).

5. Табачук В. Концептуальні засади формування сучасної моделі мотивації у закладах вищої освіти. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. URL: <https://surl.li/rowbit> (дата звернення: 31.01.2025).

6. Beardsley M., Albó L., Aragón P., Hernández-Leo D. Emergency education effects on teacher abilities and motivation to use digital technologies. *British Journal of Educational Technology*. 2021. № 52. С. 1455–1477. URL: <https://surl.li/gpixtc> (date of access: 15.02.2025).

7. Han J., Yin H., Wang J., Zhang J. Job demands and resources as antecedents of university teachers' exhaustion, engagement and job satisfaction. *Educational Psychology*. 2020. № 40. С. 318–335. URL: <https://surl.li/wgalrc> (date of access: 15.02.2025).

8. Salas-Vallina A, Alegre J, López-Cabrales Á. The challenge of increasing employees' well-being and performance: How human resource management practices and engaging leadership work together toward reaching this goal. *Human Resource Management*. 2021. № 60. С. 333–347. URL: <https://surl.li/kloqqi> (date of access: 15.02.2025).

9. Sułkowski L., Przytuła S., Borg C., Kulikowski K. Performance Appraisal in Universities – Assessing the Tension in Public Service Motivation (PSM). *Education Sciences*. 2020. № 10. URL: <https://surl.li/rxnjyr> (date of access: 15.02.2025).

10. Козинець А. Функціональні особливості управління мотивацією працівників закладів вищої освіти. *Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки*. 2022. № 2. С. 166–175. URL: <https://surl.li/zggixv> (дата звернення: 31.01.2025).

11. Zasorina H., Karpenko A. Estimation of Human Capital Developmant in Ukraine. *Proceedings of the 5th International Scientific Congress Society of Ambient Intelligence*. 2022. P. 197–207. URL: <https://surl.li/dkeojh> (date of access: 15.02.2025).

12. Лукіянчук А. Мотивація професійної діяльності педагогічних працівників: методичні рекомендації. Біла Церква: БІНПО ДЗВО УМО. 2020. 46 с. URL: <https://surl.li/dpalgp> (дата звернення: 31.01.2025).

References:

1. Boiko, O., & Kravchenko, H. (2021). System of motivation for professional activity of scientific and pedagogical workers in higher education institutions. *Modern Problems of Enterprise Management: Theory and Practice*. URL: <https://surl.li/pinukl> (date of access: 31.01.2025). [in Ukrainian].

2. Kozynets, A. (2022). Functional features of motivation management of employees in higher education institutions. *Bulletin of Khmelnytskyi National University: Economic Sciences*, 2, 166–175. URL: <https://surl.li/zggixv> (date of access: 31.01.2025). [in Ukrainian].

3. Doronina, O. (2025). Management of personnel motivation in higher education institutions in Ukraine: Challenges and priorities in wartime conditions. *Empirio*, 2, 116–125. URL: <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.1.116-125> (date of access: 31.01.2025). [in Ukrainian].

4. Braslavska, O., & Protsenko, O. (2024). Methods and techniques for forming motivation for professional activity in future teachers. *Collection of Scientific Works of Uman State Pedagogical University*, 2, 36–45. URL: <https://surl.li/llpxhg> (date of access: 31.01.2025). [in Ukrainian].

5. Tabachuk, V. (2024). Conceptual principles of forming a modern motivation model in higher education institutions. *Economy and Society*, 65. URL: <https://surl.li/rowbit> (date of access: 31.01.2025). [in Ukrainian].

6. Beardsley, M., Albó, L., Aragón, P., & Hernández-Leo, D. (2021). Emergency education effects on teacher abilities and motivation to use digital technologies. *British Journal of Educational Technology*, 52, 1455–1477. URL: <https://surl.li/gpixtc> (date of access: 15.02.2025).

7. Han, J., Yin, H., Wang, J., & Zhang, J. (2020). Job demands and resources as antecedents of university teachers' exhaustion, engagement, and job satisfaction. *Educational Psychology*, 40, 318–335. URL: <https://surl.li/wgalrc> (date of access: 15.02.2025).
8. Salas-Vallina, A., Alegre, J., & López-Cabrales, Á. (2021). The challenge of increasing employees' well-being and performance: How human resource management practices and engaging leadership work together toward reaching this goal. *Human Resource Management*, 60, 333–347. URL: <https://surl.li/kloqqi> (date of access: 15.02.2025).
9. Sułkowski, L., Przytuła, S., Borg, C., & Kulikowski, K. (2020). Performance appraisal in universities – assessing the tension in Public Service Motivation (PSM). *Education Sciences*, 10. URL: <https://surl.li/rxnjyr> (date of access: 15.02.2025).
10. Kozynets A. Functional Features of Employee Motivation Management in Higher Education Institutions. *Bulletin of Khmelnytskyi National University: Economic Sciences*. 2022. No. 2. pp. 166–175. URL: <https://surl.li/zggixv> (accessed: 31.01.2025).
11. Zasorina H., Karpenko A. Estimation of Human Capital Developmant in Ukraine. *Proceedings of the 5th International Scientific Congress Society of Ambient Intelligence*. 2022. P. 197–207. URL: <https://surl.li/dkeojh> (date of access: 15.02.2025).
12. Lukianchuk, A. (2020). Motivation of professional activity of pedagogical workers: Methodical recommendations. Bila Tserkva: BINPO DZVO UMO. 46 p. URL: <https://surl.li/dpalgp> (date of access: 31.01.2025). [in Ukrainian].



УДК 330.123.72:338.43

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-567-581](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-567-581)

Захарчук Олександр Васильович доктор економічних наук, професор, член-кореспондент НААН, завідувач відділу інвестиційного та матеріально-технічного забезпечення, ННЦ «Інститут аграрної економіки», м. Київ, <https://orcid.org/0000-0002-1734-1130>

Вишневецька Оксана Василівна кандидатка економічних наук, старша наукова співробітниця, провідна наукова співробітниця відділу інвестиційного та матеріально-технічного забезпечення ННЦ «Інститут аграрної економіки». м. Київ, <https://orcid.org/0000-0003-0978-2603>

ВИКОРИСТАННЯ ПАЛЬНО-МАСТИЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ У СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ УКРАЇНИ

Анотація. Забезпечення енергетичної безпеки України залежить від ефективного управління паливно-енергетичним комплексом. На сьогодні пріоритетним напрямом вдосконалення державної політики є забезпечення перспективного ринку нафтопродуктів і диверсифікації шляхів його постачання. Паливна галузь економіки є однією з найважливіших, оскільки нафтопродукти – бензин і дизельне паливо є інфраструктурними й соціально значимими товарами. Вона потребує особливої уваги у зв'язку з такими її особливостями, як залежність від наявних природних запасів паливно-енергетичних ресурсів та їхнього імпорту, значна капіталомісткість, суттєвий вплив на собівартість продукції у всіх секторах економіки.

В умовах воєнного стану в Україні, коли нафтопереробна промисловість зупинилася, а більшість логістичних ланцюгів зруйновано, питання забезпеченості сільськогосподарського виробництва – гаранта продовольчого забезпечення України і світу, паливно-енергетичними ресурсами набуває особливої актуальності. Виходячи з цього *мета статті* – дослідити споживання нафтопродуктів в аграрному секторі України в умовах воєнного стану, проаналізувати стан та державне регулювання ринку нафти і нафтопродуктів в Україні, його роль для функціонування сільського господарства та визначити шляхи удосконалення.

За результатами досліджень, здійснених з використанням статистичних методів, проаналізовано споживання сільськогосподарськими підприємствами бензину та дизельного палива, а також розраховано їх вартість на гектар зібраної площі. Встановлено, що зменшення обсягів використання пального у 2022 р. пов'язане з тим, що $\frac{1}{4}$ посівних площ не було засіяно у зв'язку з війною. Було також досліджено, що частка пального, що використовується для потреб

аграрного сектору економіки становить близько 22%. За результатами кореляційно-регресійного аналізу виявлено тісний зв'язок між валютним курсом і ціною на дизпалива в Україні та негативний – між світовою на нафту і ціною на дизельне паливо. Обґрунтовано, що основним економічним методом державного регулювання ринку пального є встановлення акцизного податку. Зроблено висновок, що скорочення споживання паливно-енергетичних ресурсів у аграрному секторі України призвело до зменшення енергомисткості аграрної продукції. Підраховано економічні наслідки підвищення акцизного податку на нафтопродукти для сільськогосподарських товаровиробників.

Результати досліджень мають практичне значення, яке дозволить виявити дестабілізуючі чинники на ринку нафти і нафтопродуктів, а також сформулювати політику держави, яка сприятиме використанню енергетичних ресурсів, зокрема рідкого палива, у сільському господарстві в умовах воєнного стану.

Ключові слова: паливно-енергетичні ресурси, споживання, акцизний податок, ціна, сільськогосподарські підприємства, енергозабезпеченість.

Zakharchuk Oleksandr doctor of economic sciences, professor, Corresponding member of the National Academy of Sciences, head of the department of investment, material and technical ensuring. National Scientific Centre «Institute of Agrarian Economics», Kyiv, <https://orcid.org/0000-0002-1734-1130>

Vyshnevetska Oksana candidate of economic sciences, senior research fellow, leading research fellow of the department of investment, material and technical ensuring, National Scientific Centre «Institute of Agrarian Economics», Kyiv, <https://orcid.org/0000-0003-0978-2603>

FUEL MATERIAL USE IN UKRAINIAN AGRICULTURE

Abstract. Ensuring Ukraine's energy security depends on the effective management of the fuel and energy complex. Today, a priority area for improving the state policy is to ensure a promising market for petroleum products and diversify its supply routes. The fuel industry is one of the most important sectors of the economy, as petroleum products – gasoline and diesel fuel – are infrastructure and socially important goods. It requires special attention due to its peculiarities, such as dependence on available natural reserves of fuel and energy resources and their imports, significant capital intensity, and a significant impact on production costs in all sectors of the economy.

In the context of martial law in Ukraine, when the oil refining industry has stopped and most of the logistics chains have been destroyed, the issue of ensuring the supply of fuel and energy resources to agricultural production, which guarantees the food supply of Ukraine and the world, is of particular relevance. Therefore, the



purpose of the article is to study the consumption of petroleum products in the agricultural sector of Ukraine under martial law, to analyze the state and state regulation of the oil and petroleum products market in Ukraine, its role in the functioning of agriculture, and to identify ways to improve it.

Based on the results of studies conducted using statistical methods, analyzing the consumption of gasoline and diesel fuel by agricultural enterprises, as well as calculating their cost per hectare of harvested area, it was found that the decrease in fuel use in 2022 is due to the fact that $\frac{1}{4}$ of the sown areas were not sown due to the war. It was also found that the share of fuel used for the needs of the agricultural sector of the economy is about 22%. The results of the correlation and regression analysis revealed a close relationship between the exchange rate and the price of diesel fuel in Ukraine and a negative relationship between the world oil price and the price of diesel fuel. It is substantiated that the main economic method of state regulation of the fuel market is the establishment of an excise tax. It is concluded that the reduction in the consumption of fuel and energy resources in the agricultural sector of Ukraine has led to a decrease in the energy intensity of agricultural products. Economic consequences of increasing the excise tax on petroleum products for agricultural producers are calculated.

The results of the research are of practical importance, which will allow to identify destabilizing factors in the oil and petroleum products market, as well as to formulate state policy that will promote the use of energy resources, in particular liquid fuels, in agriculture under martial law.

Keywords: fuel and energy resources, consumption, excise tax, price, agricultural enterprises, energy supply.

Постановка проблеми. Розпочинаючи з лютого 2022 року особливо вагома роль українського аграрного сектору в продовольчому забезпеченні сприймається в світі через призму воєнних дій на території України. Головними факторами обмеженості сільськогосподарського виробництва стали скорочення площ посівів сільськогосподарських культур через окупацію та в зоні ведення бойових дій, порушення логістики як сільськогосподарської продукції так і матеріально-технічного забезпечення галузі, в тому числі енергозабезпечення. Зважаючи на те, що в сільському господарстві переважно використовується рідке пальне з нафтопродуктів та залежність України від імпорту цього виду енергоносіїв, водночас ціни на нафтове пальне є основними при формуванні загального рівня цін – все це робить дослідження актуальним і своєчасним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичним аспектам, сучасному стану та напрямам підвищення економічної ефективності використання енергетичних ресурсів у сільськогосподарських підприємствах приділяли значну увагу багато українських науковців, серед яких О. В. Захарчук [1, 3, 4], О. В. Вишневецька [1, 3, 9], Г. Л. Рябцев [6], А. О. Григор'єва [2],

Т. В. Мацибора [4] , С. О. Куюн. На основі проведених досліджень ними було сформовано засади енергетичної політики держави, напрями енергозбереження та економії витрат пально-мастильних матеріалів, вивчено проблеми їх використання в аграрному секторі України. Глибоке і всебічне вивчення представлених в економічній літературі розробок цих та інших науковців, які працювали в даному напрямі, свідчить про те, що необхідність подальшої, ретельнішої розробки даного питання стає все актуальнішим як в теоретичному, так і в практичному плані.

Метою дослідження є аналіз споживання паливно-енергетичних ресурсів в українському сільському господарстві в умовах нестабільності, стан державного регулювання ринку нафти і нафтопродуктів в Україні, його роль для ефективного ведення сільськогосподарського виробництва.

Викладення основного матеріалу. Паливна галузь економіки є однією з найважливіших, оскільки нафтопродукти – бензин і дизельне паливо є інфраструктурними й соціально значимими товарами, без яких неможливе функціонування сільського господарства. Вона потребує особливої уваги у зв'язку з такими її особливостями, як залежність від наявних природних запасів паливно-енергетичних ресурсів та їхнього імпорту, значна капіталомісткість, суттєвий вплив на собівартість продукції у всіх секторах економіки. На сьогодні пріоритетним напрямом вдосконалення державної політики є забезпечення перспективного ринку нафтопродуктів і диверсифікації шляхів його постачання для аграрного бізнесу в період воєнних дій. Саме сучасному виростання пального сільськогосподарськими товаровиробниками присвячено вирішення проблеми їх діяльності.

Присутність численних учасників на паливному ринку України та інтегрованість економіки України в світову економіку вирішальним чином впливає на зміну цін нафтового пального. Порушенню рівноваги на ринку нафтопродуктів в Україні сприяли коливання цін на нафту, курс валют та військова агресія РФ проти України. Цінова ситуація на українському паливному ринку ускладнюється кооперативними діями більшості трейдерів. Це виражається в асиметрії кон'юнктури цін, коли великий стрибок значення зовнішнього фактора спричиняє швидкий підйом ціни нафтопродуктів і повільне зниження в період послаблення його дії.

Загальне споживання бензину і дизельного пального галузями національної економіки за останнє десятиліття становило 1,7-4,6 млн т і 4,7-6,3 млн т відповідно. Найбільша частка спожитих паливних ресурсів припадає на сільське господарство, військовий сектор, транспорт, промисловість. Частка сільськогосподарських підприємств в загальному споживанні дизельного пального становить понад 29%, бензину – 7%. Відповідні показники по промисловості становлять 15-20 і 6%, транспорту 2,5-4 та 19-20%. Відносну стабільність в споживанні паливно-енергетичних ресурсів галузями національної економіки було порушено після повномасштабного вторгнення у лютому

2022 року. Частка військового сектору в загальному споживанні дизпалива у 2022 році зросла до 37,6%, яка ще в довоєнному 2021 була більш ніж вдвічі меншою (15,8%) (рис.). Майже на третину зменшилося споживання агропромисловими компаніями.

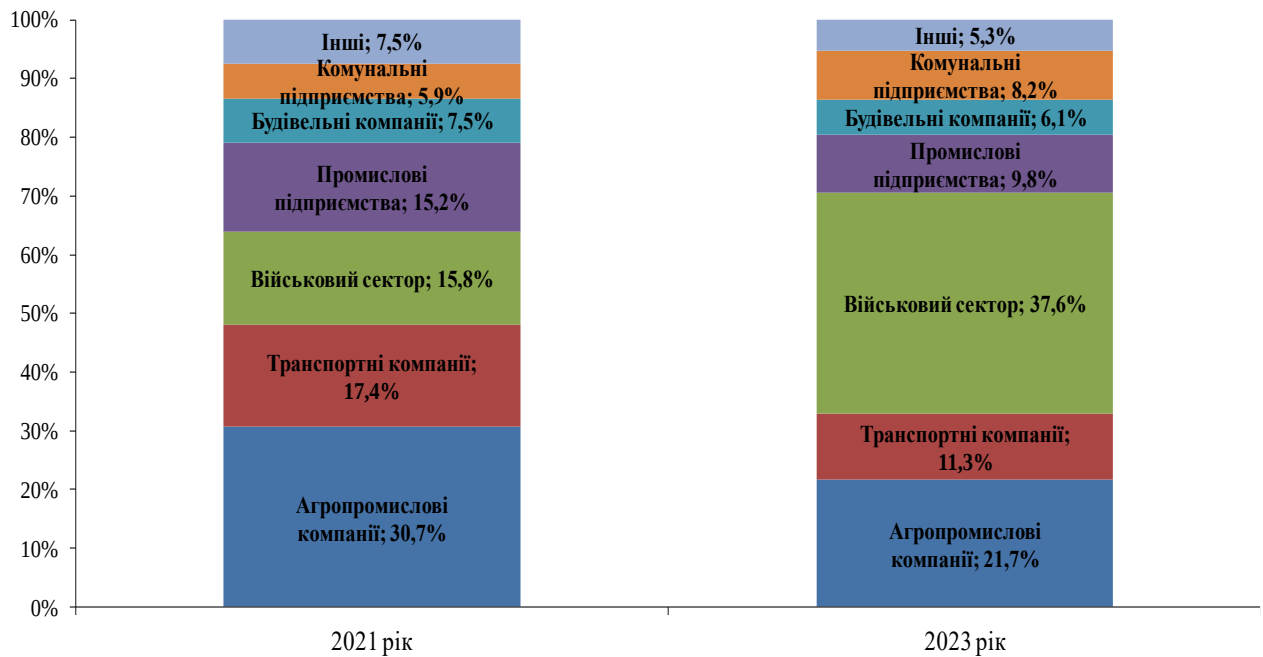


Рис. 1 Частка основних споживачів пального у 2021 та 2023 роках
Джерело: побудовано за даними Державної служби статистики та власних розрахунків

Якщо до початку 2022 року найбільшим споживачем нафтопродуктів було сільське господарство та транспорт, то з початком війни структура змінилася на користь військового сектору. В 2023 році частка споживання пального військовим сектором у 2,4 раза перевищила аграрний. Втім аграрний сектор залишається **основним споживачем пального в національній економіці**. Загальне споживання дизпалива у сільському господарстві в 2023 році становило 972 тис. т (розрахункове значення), що на 33% менше довоєнного 2021 року. Така ж ситуація і з бензином (табл. 1). В 2024 році очікуване споживання пального сільськогосподарськими підприємствами становитиме 990 тис. т (дизельне пальне) та 66 тис. т (бензин).

Таблиця 1.

Споживання пального сільськогосподарськими підприємствами, тис. т.

Вид пального	Рік								Розрахунково			
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020		2021	2022	2023	2024
Бензин моторний, тис. т	149,3	132,8	130,3	125	106	111,3	84,4		96,0	60,0	64,8	66,0
Дизельне пальне, тис. т	1412,6	1255,6	1319,3	1345	1445	1604,3	1314,2		1459,4	900,0	972,0	990,0
Вартість спожитого пального, млрд. грн	16,7	23,0	24,7	30,9	39,0	40,5	30,9		43,2	45,3	52,0	55,8
Бензин на 1 га посіву, кг	7,9	7,1	6,9	6,5	5,5	5,7	4,3		4,8	4,2	4,3	4,3
Дизельне пальне на 1 га посіву, кг	75,0	67,1	70,2	69,8	74,6	81,8	66,6		72,3	63,7	68,0	68,5

Джерело: 2014-2020 рр. – дані державної служби статистики України. 2021–2024 власні розрахунки.

Зменшення споживання нафтопродуктів у сільському господарстві України в період її незалежності відбулося за рахунок 13-відсоткового скорочення посівних площ, зміна структури посівних площ на користь менш енергоємних сільськогосподарських культур, значне скорочення парку сільськогосподарської техніки, впровадженням енергозберігаючих технологій та скорочення поголів'я тварин. У 2022-2024 роках на обсяг споживання пального суттєвий вплив здійснила війна. Значні окуповані території чи ті, що знаходяться в зоні бойових дій та через замінування вже звільнених територій не оброблялися. Також за 2022-2023 роки було знищено та пошкоджено близько 20% сільськогосподарської техніки.

Звільнення територій та їх часткове розмінування в 2023 році мало тяж наслідки для ведення сільського господарства. Були розширені посівні площі сільськогосподарських культур, однак вони не мали значного впливу на рівень споживання паливно-енергетичних ресурсів. І в 2023 році, порівняно з 2022 роком, споживання пального збільшилося (за нашими розрахунками) лише на 5-8%.

Водночас інноваційні рішення, які застосовувалися при роботі комбінованих ґрунтообробних агрегатів, що одночасно виконують кілька технологічних операцій, використання альтернативних видів палива, збільшення частки малоенергоємних культур у структурі посівних площ, впровадженням прогресивних енерго- та ресурсозберігаючих технологій надали можливість ефективного використання паливно-енергетичних ресурсів у рослинництві та тваринництві. На проведення сільськогосподарських транспортних робіт витрачалося до 15% дизельного пального від загального використаного у галузі.

Україна імпортозалежна від нафти і нафтопродуктів. А це стимулює до пошуку шляхів скорочення витрат паливних ресурсів для підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва. В 1995-2023 рр. витрати пального на 1000 га сільськогосподарських угідь зменшилися в 3,4 раза та у 2024 році становили 54 т ум. п. (рис. 2). Водночас вартість нафтового пального на гектар зібраної площі збільшилася. Частка пального в структурі собівартості сільськогосподарської продукції становила 12%. Цьому сприяли підвищення цін на пальне, впровадження напівінтенсивних технологій, яке передбачає збільшення щільності механізованих робіт та зниження урожайності вирощуваних культур у 2022-2023 роках.

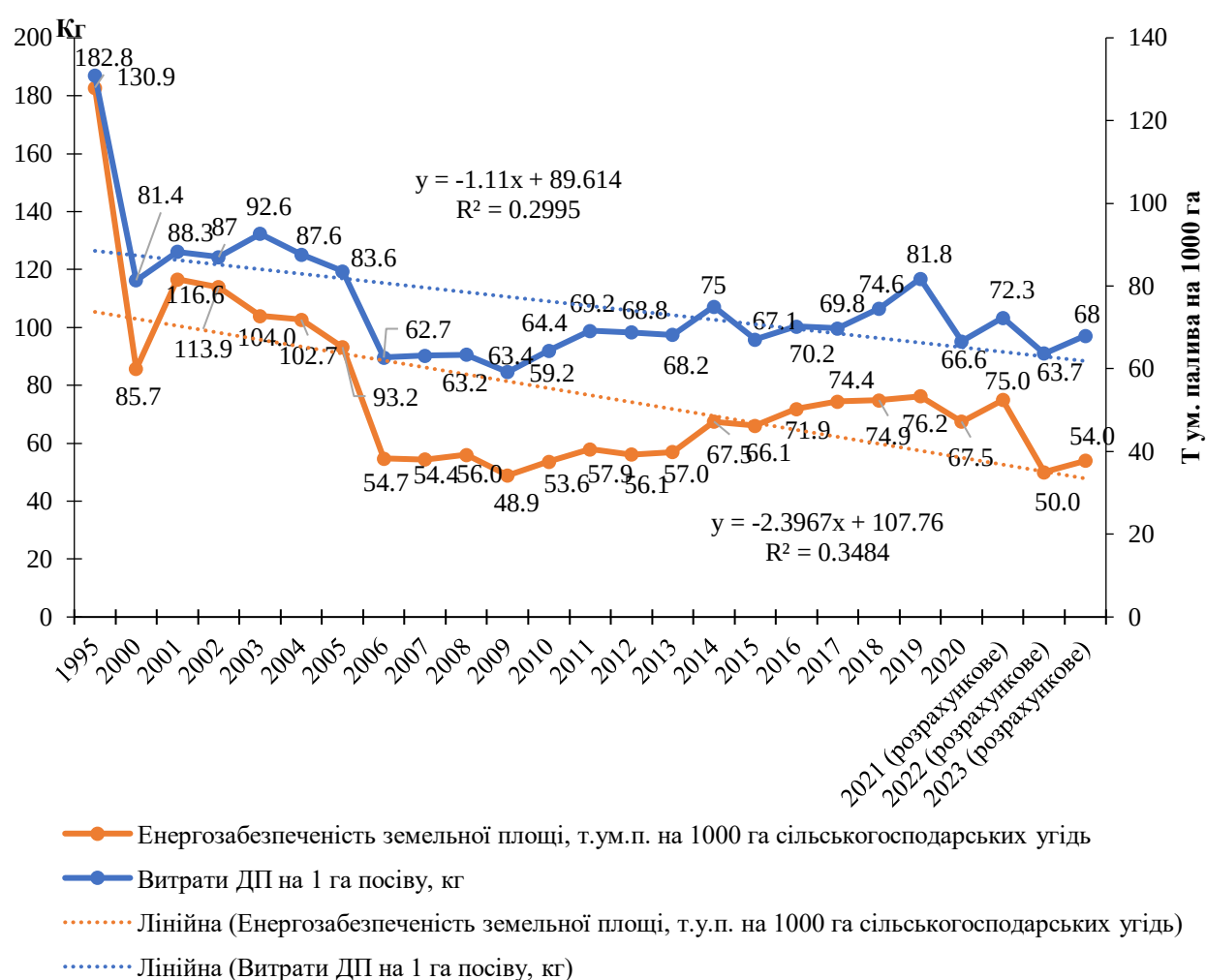


Рис. 2 Енергозабезпеченість земельної площі, т. ум. палива на 1000 га земель сільськогосподарського призначення

Джерело: побудовано за даними Державної служби статистики та власних розрахунків

За інформацією Державної митної служби у 2023 році імпорт нафтопродуктів в Україну в грошовому виразі становив 7,4 млрд дол. США, що менше показника 2022 року на 10%. У натуральному вираженні імпорт становив

7,4 млн т, що на 7% більше ніж в попередньому. В цілому, митна ціна 1 кг пального у 2023 році впала на 17%, та становила близько 1 дол. США. За результатами досліджень, роздрібна ціна дизельного пального на 79,3 % залежить від світової нафтової ціни та валютного курсу, на інші фактори припадає 20,7 %.

З лютого 2022 року на зростання вартості пального, крім підвищення ціни на нафту та зміни курсу національної валюти вплинуло ще і здорожчання логістичних перевезень і, відповідно, збільшення витрат дилерів. Для сповільнення росту цін та їх стабілізації було зменшено податкове навантаження – від 20 до 7% було знижено розмір податку на додану вартість та скасовано акцизний збір. Це дало свій результат, динаміка росту цін сповільнилася з липня 2022 року по травень 2023 року (рис. 3).

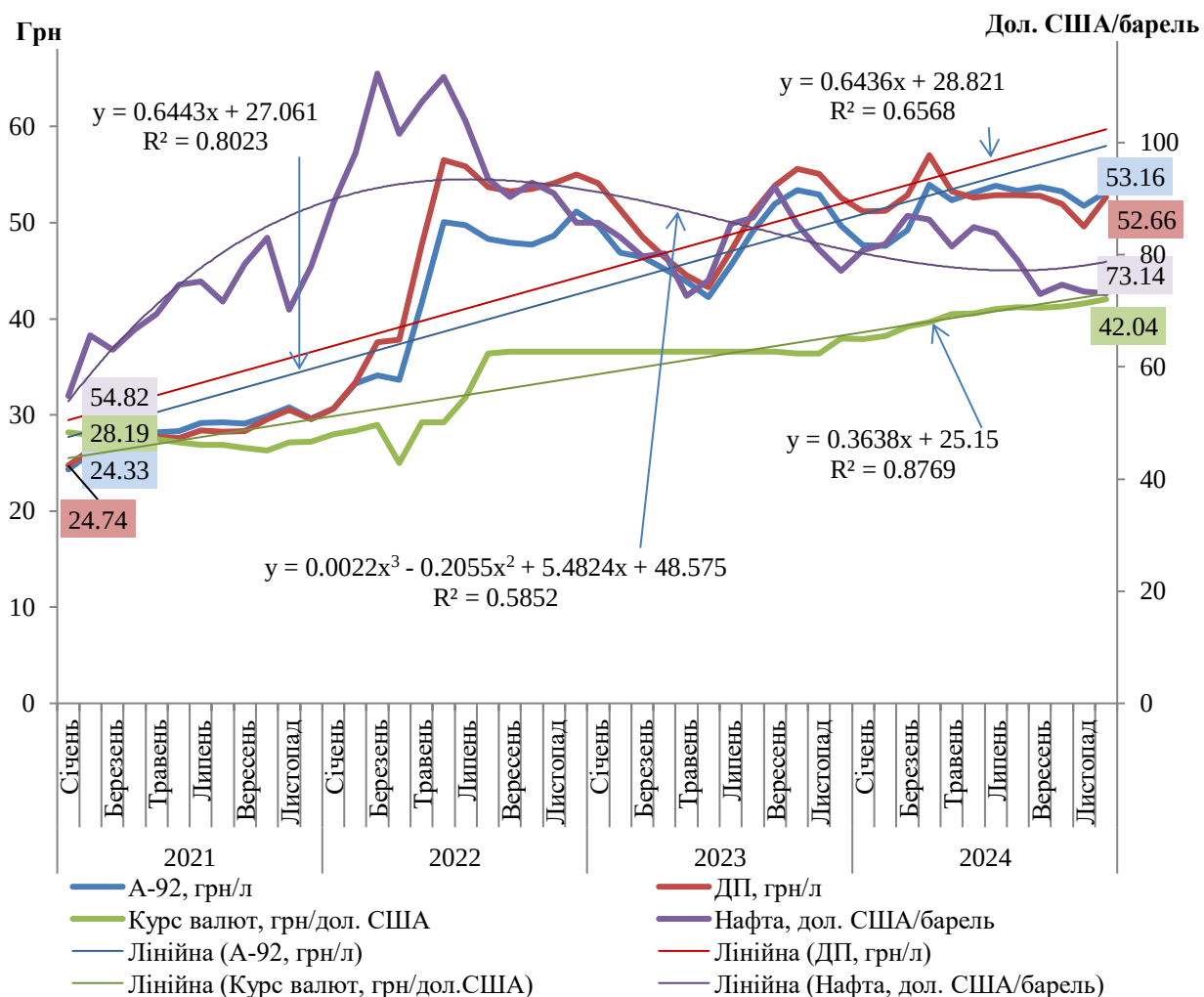


Рис. 3 Динаміка світових цін на нафту, бензин, дизельне пальне, та курс долара США до грн.

Джерело: побудовано за даними джерела 9



Налагодження логістики та достатній імпорт в другій половині 2022 року та першій половині 2023 року стабілізували ціни. Лише повернення акцизного податку та ПДВ з 1 липня 2023 року призвело до їх поновленого зростання.

Щорічно з середини лютого перед початком весняно-польових робіт починається сезонне зростання ціна на пальне. В цей період роздрібні ціни на пально-мастильні матеріали, які використовуються в сільському господарстві (низькооктановий бензин та дизпаливо), зростають. З лютого 2022 року від початку російського вторгнення та підготовкою до весняно-польових робіт стрімко дорожчало пальне – від 29,4 грн/л у січні до 49,5 грн/л у червні бензин та 29,4 і 56,4 грн/л – дизельне пальне. В середньому ціна бензину підвищилася на 70%, дизпалива – на 92%. Зростанню цін на нафтопродукти сприяли і відсутність різноманіття напрямів та векторів постачання, залишилося лише – європейське. Вперше з жовтня 2014 року ціна нафти Brent на світовому ринку досягла позначки 115 дол. США за барель. В 2023-2024 роках суттєвого коливання світових цін не спостерігалася.

Попри прогнози щодо подальшого зростання ціни на нафтопродукти з середини липня 2022 року вони почали знижуватися і до кінця серпня таке зниження склало 5%. Наприклад, в той же період у Польщі ціна бензину становила 5,8-6,4 злотих (45-49 грн) за 1 літр проти 6,6-6,8 злотих (48-50 грн) за літр в травні того ж року. Тобто цінова динаміка на ринку нафтопродуктів в Україні змінювалася одночасно з європейською.

Основним економічними методом регулювання рику пального є встановлення акцизного податку. До 2014 року величина акцизних ставок на дизпаливо визначалася вмістом сірки. Починаючи з 2014 року їх кількість скорочено до двох, а з 2017 по 2023 введено єдину ставку. Ставки акцизного податку на нафтове пальне в 2016 році були переведені з євро за 1000 кг у євро за 1000 л без збільшення оподаткування, тобто розмір ставки акцизного податку зкориговано на коефіцієнт переведення кілограмів у літри. Впродовж 2017-2022 років розмір ставок акцизного податку на нафтопродукти були незмінними (рис. 4).

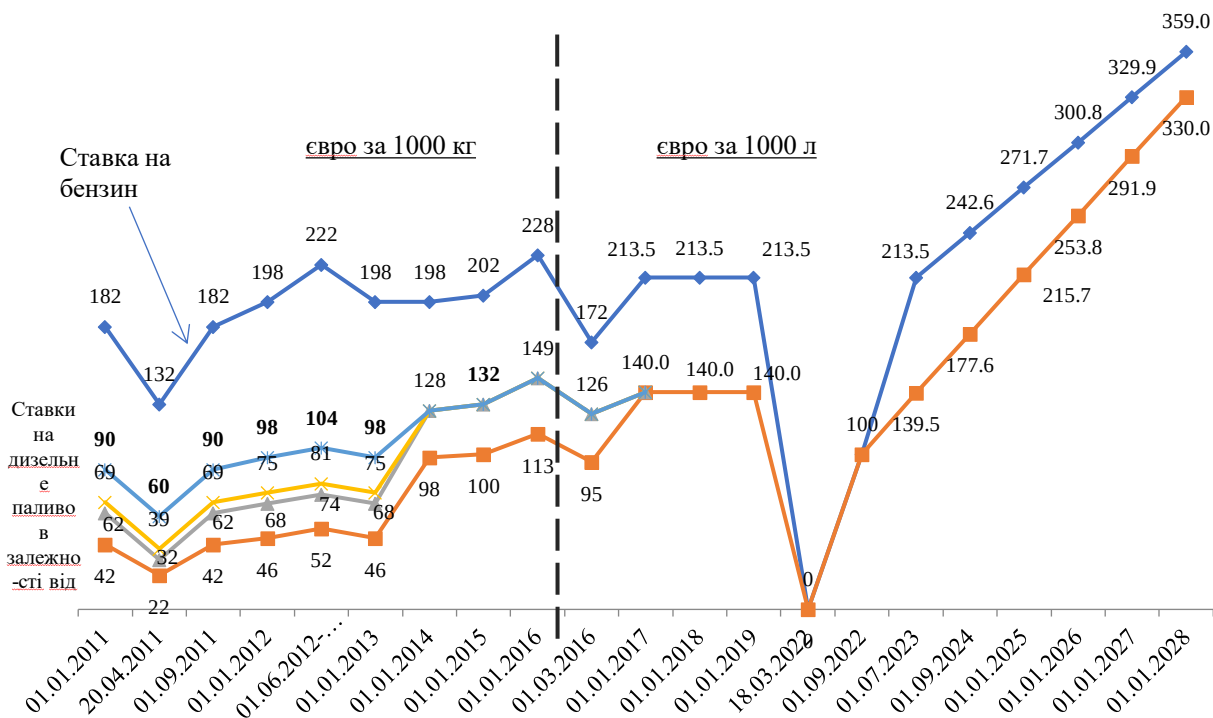


Рис. 4 Розмір акцизного податку на нафтопродукти в Україні, 2011-2028 рр.

Джерело: сформовано згідно змін в законодавстві України у 2011-2024 рр.

З травня 2021 року середні роздрібні ціни на нафтопродукти регулювалися Міністерством економіки України і переглядалися кожну декаду. Ці заходи дещо стримували здорожчання пального. З початком воєнних дій на території України 24 лютого 2022 р. забезпечення країни нафтопродуктами стало питанням державної значимості. Найбільш складною була ситуація з сільським господарством, яке повсякчас потребує дизпалива для забезпечення роботи сільськогосподарської техніки. Тому боротьба трейдерів за право постачання пального сільськогосподарським товаровиробникам стала ще одним із факторів посилення конкурентоспроможності. А це стримувало підвищення роздрібних цін.

15 березня 2022 року було прийнято, а з 17 березня набув чинності Закон про додаткові податкові стимули для підтримки бізнесу під час війни, спрямований, в тому числі, на стримування цін на нафтопродукти. У серпні 2022 року Кабінетом Міністрів було затверджено проект змін до Податкового кодексу України щодо часткового повернення акцизного податку на нафтопродукти, який діяв до початку війни. Розмір акцизу на пальне було встановлено на рівні 100 євро/1000 літрів, що майже вдвічі перевищує розмір ставки акцизу довоєнного рівня по бензину та в півтора раза по дизпаливу. Це значно нижче мінімального рівня в Євросоюзі – 359 євро/1000л, передбаченого Директивою 2003/96/ЄС.



Постановою КМУ №594 від 17.05.2022 р. також було зупинено дію карантинної постанови, якою встановлювалися граничні торговельні надбавки до середньої ціни на нафтопродукти, реалізовані на АЗС. Рішення про відмову було ухвалено з перспективою, що ціни не перевищуватимуть 52 грн/л бензину та 58 грн/л дизпалива.

Від 1.07.2023 р. в Україні було повернуто ПДВ (з 7 до 20%), водночас збільшено акцизний податок з 100 євро за 1000 л до 213 євро на бензин та 139,4 євро на дизельне пальне. Прийняттю такого рішення сприяли: урахування обсягів споживання нафтопродуктів, потенційні надходження до держбюджету додатково становитимуть щомісяця близько 8 млрд грн; зниження цін на нафту: з 140 дол./барель в березні 2022-го року, до 77 дол./барель на кінець 2023; валютні витрати на нафтопродукти в період воєнного стану є найбільшими після зброї. Це зменшить відтік валюти, а збільшення податкового навантаження і, відповідно зростання цін, спричинить скорочення споживання нафтового пального.

1.09.2024 року президентом був підписаний Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо імплементації положень актів права Європейського Союзу щодо акцизного податку» №11256-2, що передбачає поетапне підвищення акцизів до 2028 року для наближення їх до європейського рівня. Україна для вступу в ЄС має поступово збільшити розміри своїх акцизів до мінімальних. Це вимога директиви 2003/96/ЄС. При цьому в більшості країн Євросоюзу вже давно розмір акцизів перевищує мінімальний рівень. При цьому законопроект №11256-2 щодо наближення законодавства України до законодавства Європейського Союзу в частині акцизного податку взагалі не враховує рекомендації Директиви Ради 2003/96/ЄС щодо зменшеного податкового навантаження для таких пільгових категорій споживання, як сільськогосподарські, лісничі, садівничі, риболовецькі підприємства та господарства. Наприклад, рекомендована знижена мінімальна ставка на дизельне пальне за Директивою Ради 2003/96/ЄС для зазначених категорій споживачів становить 21 євро за 1000 літрів, порівняно з мінімальною 330 євро за 1000 л на дизпальне для автотранспорту.

Для прикладу, ставки податків у країнах ЄС становлять: на дизпальиво Велика Британія – 647євро/1000 л, Італія – 617, Бельгія – 600, Ірландія – 515, Нідерланди – 512, Мальта – 472, Німеччина – 470, Словенія – 430, Чехія – 418, Словаччина – 398; на бензин Euro-Super 95 Нідерланди – 808 євро/1000 л, Італія – 728, Франція – 691, Фінляндія – 684, Німеччина – 655, Велика Британія – 647, Швеція – 639, Естонія – 563, Латвія – 520, Іспанія – 473.

Зокрема, з 1 вересня 2024 року по 1 січня 2025 року ставка акцизу на бензин повинна становити 242,6 євро за 1000 літрів, на дизель 177,6 євро.

У 2025 році на бензин акцизний податок становитиме 271,7 євро, дизель – 215,7 євро. У 2026 році на бензин – 300,8 євро, на дизель – 253,8 євро. У 2027 році на бензин – 329,9 євро, на дизель – 291,9 євро. У 2028 році передбачається, що ставка акцизу на бензин становитиме 359 євро, на дизель – 330 євро.

Закон допоміг збільшити бюджетні надходження до державного бюджету від операцій з реалізації пального на 1604,72 млн гривень в середньому за місяць у II півріччі 2024 року.

3 вересня 2024 року ціна на дизельне пальне зросла на 1,5 грн за літр через збільшення акцизів. Також вартість зросла на 1 грн за літр у зв'язку з веденням щомісячного авансового внеску для АЗС, ще на 1,5 грн за літр – через набрання чинності закону про мінімальні запаси палива, і на 1,5 грн за літр – через чергове підвищення акцизів, заплановане на 1 січня 2025 року.

Запровадження щомісячного авансового внеску для АЗС передбачене доопрацьованим урядовим законопроектом щодо наповнення державного бюджету. Ним встановлюється розмір обов'язкової оплати наперед податку на прибуток. Розмір внеску розраховується від об'єму ємностей для зберігання моторного пального в місцях роздрібної торгівлі. Згідно з документом, він становитиме 0,5 мінімальної заробітної плати (близько 4 тис. грн) з розрахунку на 1 кубічний метр резервуарів для зберігання бензину та дизельного палива на АЗС.

Крім того закон про мінімальні запаси нафтопродуктів, який Верховна Рада ухвалила в листопаді 2023 року, набув чинності 24 грудня 2024 року. Обсяг мінімальних запасів повинен відповідати щонайменше, 90 дням середньодобового чистого імпорту або 61 дню середньодобового внутрішнього споживання, в залежності від того, яка з двох величин більша.

Підвищення вартості пального для сільськогосподарських підприємств спричинить недоотримання ними прибутку. За нашими розрахунками, при річному споживанні пального (бензин + дизпаливо) 1036 тис. тонн, додаткові витрати становитимуть додатково близько 5,7 млрд грн щорічно.

Потреба в зростанні ефективності аграрного виробництва в умовах перманентного здорожчання нафтопродуктів робить питання енергомісткості аграрної продукції надактуальним. Низька платоспроможність аграріїв, недостатня техніко-технологічна забезпеченість, нерівномірне підвищення цін на пальне є причиною негативних процесів в сільському господарстві. Тому, проблема достатнього забезпечення енергоресурсами їх потреби залишається гострою. Впродовж останніх років динаміка цін на нафтопродукти і світових цін на нафту в певні періоди змінювалася однаково. Хоча в умовах загальносвітового тренду до зниження цін на нафту, динаміка цін на нафтопродукти в Україні мала протилежну тенденцію. Це зумовлено, в першу чергу, тенденцією до зростання валютного курсу. Враховуючи результати аналізу можна стверджувати, що об'єктивною умовою ефективного функціонування та розвитку національного паливного ринку є макроекономічна стабільність країни.

В цілому ринок паливно-енергетичних ресурсів достатньо динамічний. Ситуація на ньому змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. На зростання ціни на пальне впливає війна в Україні, в результаті якої було



припинено виробництво пального нафтопереробними підприємствами, нестабільність національної грошової одиниці та цінові коливання на ринку сирової нафти в світі. Зростання вартості нафтопродуктів в свою чергу вплинуло на стан аграрного сектору. Обмеженість поставок пального в першій половині 2022 року через постійні обстріли і на фоні цієї ситуації стрімким здорожчанням пального, призвели до скорочення кількості технологічних операцій, які проводяться при виробництві сільськогосподарської продукції. Налагодження логістики та достатній імпорт в другій половині 2022 року – на початку 2023 року стабілізували ціни і повернули сільськогосподарське виробництво в звичне русло.

Висновки. В останнє десятиліття споживання паливно-енергетичних ресурсів аграрним сектором економіки України суттєво скоротилося. Споживання дизпалива зменшилося на 40 %, а бензину в 2,5 рази. Таке зменшення мало ряд як позитивних так і негативних причин. Серед негативних – здорожчання паливно-енергетичних ресурсів, яке тягне за собою зменшення кількості виконуваних технологічних операцій і відповідно зниження ефективності сільськогосподарського виробництва. Позитивних – впровадження інноваційних технологій, які дають змогу економити пальне використовуючи комбіновані агрегати для обробітку ґрунту, енергоощадні технології обробітку ґрунту та точне землеробство. А це, в свою чергу, сприяло зниженню енергозабезпеченості сільськогосподарських угідь та підвищенню енергоефективності сільськогосподарського виробництва.

Проаналізувавши ситуацію, яка відбувається на сьогодні з забезпеченням національної економіки в цілому, та сільського господарства паливом, можна відмітити, що незважаючи на воєнні дії на території України:

- рівень забезпеченості сільськогосподарських товаровиробників паливом достатній, ціни на нафтове пальне, починаючи з другої половини 2022 року, попри постійні обстріли стабілізувалися, збільшено кількість постачальників та налагоджена логістична інфраструктура з паливного забезпечення;

- динаміка цін змінюється подібно та одночасно з європейською. Поступове підвищення з 1.09.2024 р. до кінця 2028 року акцизного податку на пальне, з одного боку, приведе до 1,6 млрд грн додаткових надходжень в державний бюджет щомісяця, але з іншого – збільшить щорічні витрати сільськогосподарських товаровиробників на 5,7 млрд грн;

- у нинішніх умовах важливо відновлювати та розвивати власне українське виробництво нафтопродуктів та біопалива для зменшення надзалежності національної економіки та й аграрного сектору зокрема від зовнішніх чинників, які мають, як показало дослідження суттєвий вплив на ринок пального.

Література:

1. Oleksandr Zakharchuk, Oksana Vyshnevetska, Mykola Kisil, Veronika Nechytailo, Oleksandr Zavalniuk. State and prospects of fuel supply for agriculture in Ukraine *Scientific Horizons*. 2023, 26(12). 169-180. URL: <https://sciencehorizon.com.ua/uk/journals/tom-26-12-2023/stan-ta-perspektivi-zabezpechenosti-silskogo-gospodarstva-palnim-v-ukrayini>
2. Григор'єва А. О. Розвиток ринку нафтопродуктів в Україні. *Інтернаука*, 2017. №1 (23), Т. 2. 2017. С. 44–50
3. Захарчук О. В., Вишневецька О. В. Ринок нафти та нафтопродуктів в Україні. *Економіка АПК*, 2020. №10, 29-37. doi.org/10.32317/2221-1055.202010029
4. Захарчук О. В., Мацибора Т. В., Вишневецька О. В., Навроцький Я. Ф. Методичні рекомендації щодо аналітичних оцінок і прогнозу ринку паливно-енергетичних ресурсів для аграрного сектору економіки. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2021. 76 с.
5. Податковий кодекс України: Закон України від 4.12.2010. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>
6. Рябцев Г. Державна політика розвитку ринку нафтопродуктів в Україні: аналіз проблем. URL: http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2012/2012_02%2813%29/12rgluap.pdf
7. Сільське господарство України (за відповідні роки). Статистичний збірник. Київ: Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
8. Статистичний щорічник (за відповідні роки) / за ред.: О. Г. Осауленка. Київ: Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
9. Стратегічні напрями інклюзивного розвитку інвестиційного та матеріально-технічного забезпечення аграрного бізнесу: монографія / за заг. ред. О.В. Захарчука. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2024. 256 с.
10. Ціни на бензин, дизпаливо, газ на АЗС України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/markets/fuel/>

References:

1. Oleksandr Zakharchuk, Oksana Vyshnevetska, Mykola Kisil, Veronika Nechytailo, Oleksandr Zavalniuk (2023). State and prospects of fuel supply for agriculture in Ukraine *Scientific Horizons*, 26(12). 169-180. Retrieved from <https://sciencehorizon.com.ua/uk/journals/tom-26-12-2023/stan-ta-perspektivi-zabezpechenosti-silskogo-gospodarstva-palnim-v-ukrayini> [in English].
2. Grigorieva A. O. (2017). Rozvytok rynku naftoproduktiv v Ukraini [Development of the petroleum products market in Ukraine]. *Internauka*, 1 (23), Т. 2, 17. 44-50. [in Ukrainian].
3. Zakharchuk Oleksandr & Vyshnevetska Oksana (2020). Rynok nafty ta naftoproduktiv v Ukraini [Market of oil and petroleum products in Ukraine]. *Ekonomika APK*, 10. 29-37. Retrieved from doi.org/10.32317/2221-1055.202010029. [in Ukrainian].
4. Zakharchuk O. V., Matsybora T. V., Vyshnevetska O. V., Navrotskyi Ya. F. (2021). Metodichni rekomendatsii shchodo analitychnykh otsinok i prohnozu rynku palyvno-enerhetychnykh resursiv dlia ahrarynoho sektoru ekonomiky [Methodological recommendations for analytical assessments and forecasts of the market of fuel and energy resources for the agricultural sector of the economy]. Kyiv: NSC "IAE". [in Ukrainian].
5. Podatkovi kodeks Ukrainy: Zakon Ukrainy [Tax Code of Ukraine: Law of Ukraine], № 2755-VI/ dated December 4, 2010. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> [in Ukrainian].
6. Ryabtsev G. Derzhavna polityka rozvytku rynku naftoproduktiv v Ukraini: analiz problem [State policy of development of the oil products market in Ukraine: analysis of problems]. Retrieved from http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2012/2012_02%2813%29/12rgluap.pdf



7. Silske gospodarstvo Ukrainy (za vidpovidni roky). Statystychnyi zbirnyk [Agriculture of Ukraine (for the relevant years)]. Statistical collection. Kyiv: State Statistics Service of Ukraine. Retrieved from <https://www.ukrstat.gov.ua/>. [in Ukrainian].

8. Statystychnyi shchorichnyk (za vidpovidni roky) [Statistical Yearbook (for the relevant years)] / edited by O. Osaulenko. Kyiv: State Statistics Service of Ukraine. Retrieved from: <https://www.ukrstat.gov.ua/>. [in Ukrainian].

9. Stratehichni napriamy inkliuzyvnoho rozvytku investytsiinoho ta materialno-tekhnichnoho zabezpechennia ahrarnoho biznesu: monohrafiia [Strategic directions of inclusive development of investment and material and technical support of agrarian business: monograph] / edited by O. V. Zakharchuk. Kyiv: NSC "IAE", 2024. [in Ukrainian].

10. Tsyny na benzyn, dyzplyvo, haz na AZS Ukrainy [Prices for gasoline, diesel fuel, and gas at gas stations in Ukraine]. Retrieved from <https://index.minfin.com.ua/ua/markets/fuel/> [in Ukrainian].

УДК 336.76

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-582-594](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-582-594)

Ільчук Павло Григорович доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри управління проектами, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, тел.: (032) 258-21-18, <https://orcid.org/0000-0003-4636-2309>

Коць Ольга Олегівна кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, тел.: (032) 258-22-88, <https://orcid.org/0000-0001-7123-3635>

Літковець Артур Віталійович магістр кафедри фінансів, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, тел.: (032) 258-22-88

Коць Олексій Романович бакалавр кафедри інформаційних систем та мереж, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, тел.: (032) 258-22-88, <https://orcid.org/0009-0001-0589-3130>

БАНКІВСЬКЕ КРЕДИТУВАННЯ ЯК РІЗНОВИД БОРГОВОГО ФІНАНСУВАННЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ: ТЕНДЕНЦІЇ ТА ОСОБЛИВОСТІ

Анотація. В умовах війни в Україні банківське кредитування відіграє ключову роль у підтримці бізнесу та економічної стабільності. У статті досліджено банківське кредитування як ключовий інструмент боргового фінансування бізнесу в умовах воєнного стану. Проаналізовано сучасні тенденції, що визначають доступність кредитних ресурсів, зміну умов фінансування та рівень ризиків для позичальників і банківських установ. Виокремлено основні проблеми, з якими стикається бізнес під час залучення боргового фінансування, такі як підвищення процентних ставок, скорочення кредитних лімітів, зміна умов забезпечення кредитів та посилення вимог до фінансової звітності.

До пріоритетів банківського кредитування бізнесу в умовах війни зараховано фокус на оборотному капіталі, підтримку критично важливих галузей, гарантії та страхування ризиків.

Детальну увагу у статті приділено перевагам використання банківського кредитування як різновиду боргового фінансування бізнесу. Зокрема зазначено, що до них варто зарахувати швидке залучення фінансування, гнучкі умови фінансування, збереження контролю над бізнесом, стимулювання зростання бізнесу. А також авторами уточнено переваги банківського кредитування як джерела фінансування бізнесу в умовах війни. До цих переваг



зараховано швидкий доступ до фінансових ресурсів, державні програми підтримки, збереження контролю над бізнесом, гнучкість кредитних продуктів, фінансову стабільність та відновлення, відтермінування та реструктуризацію боргу. У дослідженні зазначено, що крім переваг, є і недоліки банківського кредитування як джерела фінансування бізнесу в умовах війни, а саме: обмежений доступ до кредитів, високі процентні ставки, проблеми із забезпеченням кредитів, загроза дефолту.

Отже, банківське кредитування в умовах війни стикається з численними викликами, що вимагають адаптації як з боку банківської системи, так і бізнесу, проте завдяки впровадженню спеціалізованих програм підтримки, такий різновид боргового фінансування бізнесу як банківське кредитування залишається доступним для ключових секторів економіки.

Ключові слова: кредитування, боргове фінансування, бізнес, війна, банк

Ilchuk Pavlo Hryhorovych ScD in Economics, Professor, Head of the Department of Project Management, Lviv Polytechnic National University, Lviv, tel.: (032) 258-22-88, <https://orcid.org/0000-0003-4636-2309>

Kots Olha Olehivna PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Finance, Lviv Polytechnic National University, Lviv, tel.: (032) 258-22-88, <https://orcid.org/0000-0001-7123-3635>.

Litkovets Artur Vitaliyovych master, Department of Finance, Lviv Polytechnic National University, Lviv, tel.: (032) 258-22-88

Kots Oleksii Romanovych bachelor, Department of Information Systems and Networks, Lviv Polytechnic National University, Lviv, tel.: (032) 258-22-88

BANK LENDING AS A VARIETY OF DEBT FINANCING OF BUSINESS IN WAR CONDITIONS: TRENDS AND FEATURES

Abstract. In the conditions of war in Ukraine, bank lending plays a key role in supporting business and economic stability. The article examines bank lending as a key instrument of debt financing of businesses in martial law. The article analyzes current trends that determine the availability of credit resources, changes in financing conditions and the level of risks for borrowers and banking institutions. The main problems that businesses face when attracting debt financing are identified, such as increased interest rates, reduced credit limits, changes in the terms of loan collateral and stricter requirements for financial reporting.

The priorities of bank lending to businesses in wartime include a focus on working capital, support for critical industries, guarantees and risk insurance.

The article pays detailed attention to the advantages of using bank lending as a type of debt financing for businesses. In particular, it is noted that these include quick attraction of financing, flexible financing conditions, maintaining control over the business, and stimulating business growth. The authors also specified the advantages of bank lending as a source of business financing in wartime. These advantages include quick access to financial resources, government support programs, maintaining control over the business, flexibility of credit products, financial stability and recovery, debt deferral and restructuring. The study indicates that in addition to the advantages, there are also disadvantages of bank lending as a source of business financing in wartime, namely: limited access to loans, high interest rates, problems with securing loans, the threat of default.

Thus, bank lending in wartime faces numerous challenges that require adaptation from both the banking system and business, but thanks to the implementation of specialized support programs, such a type of business debt financing as bank lending remains available for key sectors of the economy.

Keywords: lending, debt financing, business, war, bank

Постановка проблеми. В умовах війни економіка країни зазнає значних потрясінь, що впливає як на банківську систему, так і на можливості бізнесу залучати фінансування. Банківське кредитування, як основний різновид боргового фінансування, є критично важливим для підтримки ліквідності підприємств і забезпечення їхньої діяльності. Проте в умовах війни зростають ризики неповернення кредитів, що ставить під загрозу стабільність банківської системи.

В умовах військових дій в Україні банківське кредитування відіграє ключову роль у підтримці бізнесу та економічної стабільності. Обмеженість доступу до фінансування через високі ризики, зниження рівня ліквідності та зростання процентних ставок зумовлюють необхідність детального аналізу сучасних тенденцій банківського кредитування в умовах війни. Важливим є також вивчення впливу державних і міжнародних програм підтримки бізнесу, спрямованих на пом'якшення наслідків економічної кризи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Науковці активно досліджують питання банківського кредитування в умовах війни. У загальному вплив війни на кредитний ринок України аналізують А. Д. Петрашевська, С. М. Колонтай, В. В. -Смелянська [21, с. 57-60], а особливості банківського кредитування в умовах війни – О. Шпанель-Юхта [29]. Зокрема А. В. Герасименко досліджує зарубіжний досвід у подоланні макроекономічних наслідків війни та роль банківського кредитування у цьому [7, с. 120-125]. Компаративний аналіз банківського кредитування підприємств України в умовах війни зробили В. Корнєєв, Г. Забчук, О. Іващук, Т. Винник, В. Рудан [8, с. 11-23]. І. Химич, Т. Винник, Н. Тимошик аналізують кредитування бізнесу в умовах війни, детальну увагу звертаючи на державні програми підтримки бізнесу



[25, с. 30-41], а от кредитуванню малого бізнесу в умовах війни приділили увагу О. О. Коць, П. Г. Ільчук, В. В. Нікітчук [11, с. 847-858], Д. Фольтович, Н. Блащук-Дев'яткіна, [24, с. 82-91].

Особливості банківського кредитування та засоби стабілізації фінансового забезпечення бізнесу в Україні в умовах війни розкривають Ю. В. Шушкова, Є. І. Парфенюк, Р. Б. Турба [30, с. 213-221]. Автори наголошують на актуальності формування та реалізації публічної політики розвитку банківського кредитування, а також поліпшенні фінансового забезпечення вітчизняного бізнесу в умовах війни.

Про необхідність кредитної підтримки бізнесу в умовах війни стверджують О. Агрес, Г. Марків, Ю. Томашевський [4, с. 59-64], О. О. Коць, П. Г. Ільчук, Я. О. Холявка [12, с. 758-770]. Так як основною державною програмою підтримки бізнесу в умовах війни є «Доступні кредити 5-7-9», то О. М. Чубка, І. С. Скоропад розглядають специфіку участі банків у цій програмі [28, с. 210-216]. В цей же час Рисін В. В., Монтика Ю. С. виконали оцінку ефективності державних програм фінансової підтримки бізнесу в Україні [23, с. 249-258].

Окремої уваги заслуговують дослідження Т. П. Моташко, С. П. Перхайло, У. М. Котенко щодо сучасних трендів та ризиків контрагентів банківського споживчого кредитування в Україні в умовах війни [13, с. 176-185; 9] та В. І. Варцаби, О. І. Заславської, І. В. Кохан, Т. В. Солоджук, З. М. Криховецька щодо тенденцій розвитку іпотечного кредитування в Україні в умовах війни [5, с. 123-131; 10, с. 301-316].

Як окрему групу досліджень варто виокремити публікації що стосуються кредитного ризику при кредитуванні бізнесу в умовах війни. Такими найактуальнішими роботами є статті А. Плахоти [22, с. 140-150], Хоми І. Б., Ляшенки А. О., Лук'янського О. Б. [26, с. 165-174]

Фінансові виклики та можливості для України в умовах війни розкриває Є. Хомайко, формуючи стратегію для бізнесу від кредитування до сталого інвестування [27, с. 360-372]. Про підтримку кредитної доступності в умовах воєнного стану ведуть мову П. І. Віблій, М. В. Топчій, А. Я. Клап [6, с. 707-714], пропонуючи інноваційні підходи до забезпечення банківських кредитів.

Аналіз останніх досліджень свідчить про зміну фінансових стратегій у кризових умовах. OECD зазначає, що війна в Україні спричинила різке погіршення кредитних умов, особливо в країнах, що розвиваються, і посилила потребу у гнучких фінансових інструментах [15]. Дослідження [2] показують, що конкуренція між банками може як полегшувати, так і ускладнювати доступ підприємств до кредитів залежно від макроекономічної ситуації.

Метою статті є визначення особливостей боргового фінансування бізнесу та аналіз сучасних тенденцій банківського кредитування як різновиду боргового фінансування бізнесу в умовах війни, ідентифікація викликів та можливостей для українського бізнесу.

Виклад основного матеріалу. Боргове фінансування дозволяє бізнесу отримати необхідний капітал без передачі власності інвесторам. Виділяють такі основні види боргового фінансування як банківське кредитування, залучення коштів через випуск корпоративних облігацій, комерційне кредитування, лізинг, залучення фінансування від міжнародних фінансових організацій. На сьогоднішній день банківське кредитування є універсальним різновидом боргового фінансування бізнесу, адже цей вид боргового фінансування є доступним для будь-якого підприємства, що відповідає вимогам банку для отримання кредиту. Жодних специфічних умов його залучення немає, на відміну від інших наведених вище видів фінансування. На сьогодні банківське кредитування є одним із найважливіших видів боргового фінансування, що забезпечує гнучкий доступ бізнесу до капіталу. До переваг використання банківського кредитування як різновиду боргового фінансування бізнесу доцільно включити:

- швидке залучення фінансування – можливість отримати кошти для поточних потреб або розвитку доволі швидко, адже процедура кредитування є чітко пропрацьованою банками;
- гнучкі умови фінансування – можливість вибору кредитного продукту (овердрафт, строковий кредит, револьверний кредит), терміну, суми, застави тощо відповідно до цілей кредитування;
- збереження контролю над бізнесом – на відміну від залучення інвесторів через випуск акцій, банківські кредити не вимагають передачі частки у власності підприємства.
- стимулювання зростання бізнесу – банківське кредитування дозволяє швидше розширювати виробництво, оновлювати обладнання та інвестувати в нові ринки без необхідності довготривалого накопичення власних коштів.

Завдяки цим перевагам банківські кредити залишаються одним із найефективніших інструментів боргового фінансування для розвитку бізнесу.

В умовах війни банківське кредитування відіграє критичну роль у підтримці підприємств, збереженні робочих місць та економічної стабільності. Війна в Україні суттєво вплинула на доступність банківського кредитування для бізнесу, спричинивши низку викликів і змін у фінансовому секторі.

За даними Національного банку України (НБУ) банківські установи впроваджують жорсткіші вимоги до позичальників, зокрема щодо ліквідності, заставного забезпечення та фінансової стійкості підприємств [19]. Також в умовах воєнної економіки банки змушені підвищувати кредитні ставки, що робить фінансування дорожчим. Відповідно до оцінок Світового банку, зростання ставок відбулося через інфляційні ризики, скорочення депозитної бази та необхідність підтримання банківської стабільності [16].



Війна спричинила необхідність реструктуризації балансів банків, підвищення капіталу та зміцнення фінансової стійкості. Сьогодні НБУ вимагає від банків поступового приведення капіталу до постійно зростаючого нормативного рівня, що також впливає на їхню кредитну політику [19].

Європейський банк реконструкції та розвитку та інші міжнародні фінансові інституції продовжують надавати фінансування українським банкам для підтримки бізнесу в умовах війни [17], а державні програми, такі як «Доступні кредити 5-7-9%», сприяють полегшенню умов кредитування для підприємств у критичних секторах економіки [12; 19].

Отже, в умовах війни чітко простежуються основні тенденції у сфері банківського кредитування бізнесу. Перш за все, варто виділити зростання ризиків, адже у період війни суттєво зростають кредитні ризики через зниження платоспроможності бізнесу та фізичних осіб. Як зазначено в дослідженні [3], військові конфлікти призводять до збільшення дефолтів за кредитами, що ускладнює доступ до фінансування. У зонах активних бойових дій рівень дефолтів зріс на 45%, що стало безпрецедентним показником для банківських систем. По-друге, має місце зменшення обсягів кредитування, адже банки скорочують обсяги видачі нових кредитів, оскільки намагаються мінімізувати втрати. Згідно з дослідженням [1], у періоди військових дій спостерігається зниження кредитної активності на 30-50% залежно від рівня ризику. У 2023 році дослідження Міжнародного валютного фонду [14] показало, що у країнах, які перебувають у стані війни, обсяг кредитування бізнесу знизився на 37% порівняно з мирним часом. По-третє, з метою компенсації зростання ризиків банки підвищують процентні ставки за кредитами. Це створює додаткові бар'єри для бізнесу, особливо для малих і середніх підприємств. Четвертою тенденцією у сфері банківського кредитування бізнесу у мовах війни є поява спеціалізованих кредитних програм, адже саме в такий час уряди та міжнародні організації впроваджують програми підтримки бізнесу через субсидування процентних ставок або гарантування кредитів. Зокрема, Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) у 2023 р. запровадив ініціативу для підтримки українських підприємств через надання пільгових кредитів [17]. Крім того, за даними [1], програми кредитування в кризових регіонах передбачають компенсацію до 50% вартості процентів за рахунок державних фондів.

Пріоритети банківського кредитування бізнесу в умовах війни систематизовано в табл. 1.

Таблиця 1

Пріоритети банківського кредитування бізнесу в умовах війни

Пріоритет	Особливості реалізації
1. Фокус на оборотному капіталі	У кризовий період пріоритет надається короткостроковим кредитам для фінансування оборотного капіталу підприємств. Це дозволяє бізнесу підтримувати операційну діяльність навіть за умов значної невизначеності.
2. Підтримка критично важливих галузей	Банки й уряди фокусуються на кредитуванні підприємств, що працюють у галузях, важливих для економіки та обороноздатності країни. У таких умовах виникає необхідність у координації банківського сектору з державними органами. Наприклад, у 2023 році уряд України розширив програму "Доступні кредити 5-7-9%" для підприємств аграрного сектору, забезпечуючи додаткові гарантії [18]
3. Гарантії та страхування ризиків	Для зменшення ризиків неповернення кредитів використовуються державні та міжнародні гарантії. Наприклад, Світовий банк активно фінансує програми страхування ризиків у країнах із зони конфлікту [16]. У 2023 р. за підтримки МВФ створено спеціальний фонд для покриття ризиків кредитування у зонах конфлікту, що дозволило залучити додаткові \$2 млрд. у банківську систему країн, що постраждали від війни.

Джерело: сформовано авторами на основі [16, 18]

Банківське кредитування в умовах війни є важливим інструментом виживання бізнесу та подальшого економічного відновлення. Переваги банківського кредитування як джерела фінансування бізнесу в умовах війни наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Переваги банківського кредитування як джерела фінансування бізнесу в умовах війни

Переваги	Характеристика та опис
Швидкий доступ до фінансових ресурсів	Банківські кредити дозволяють оперативно отримати необхідний капітал для підтримки бізнесу, що критично важливо в періоди економічної нестабільності.
Державні програми підтримки	Уряди та міжнародні організації пропонують гарантії та пільгові умови кредитування, знижуючи ризики для бізнесу.
Збереження контролю над бізнесом	Кредитне фінансування не передбачає передачу частки компанії інвесторам, на відміну від залучення венчурного капіталу.
Гнучкість кредитних продуктів	Банки пропонують різні види фінансування (овердрафти, кредитні лінії, рефінансування), що допомагає адаптуватися до нових викликів.
Фінансова стабільність та відновлення	Навіть у кризових умовах банки залишаються ключовими партнерами бізнесу, допомагаючи підтримувати ліквідність і забезпечувати відновлення економічної активності.
Відтермінування та реструктуризація боргу	У складних обставинах банки можуть пропонувати відтермінування виплат або зміну умов кредитування для підтримки підприємств.

Джерело: систематизовано авторами



За даними Міністерства економіки України, державна програма «Доступні кредити 5-7-9%» дозволила малому і середньому бізнесу отримати понад 90 млрд грн кредитів у 2023 р., що становить 47% всього обсягу нового кредитування бізнесу. Загалом, впродовж усього терміну дії програми (з моменту старту – лютий 2020 р.) обсяг кредитів склав 256 млрд грн., найбільше з яких було отримано бізнесом в якості антикризових кредитів (60 млрд. грн.), а також на антивоєнні цілі (54 млрд. грн.) [18]. Банківське кредитування в умовах війни є важливим, але супроводжується значними труднощами, що потребують державної підтримки та альтернативних механізмів фінансування. Зокрема до недоліків банківського кредитування як джерела фінансування бізнесу в умовах війни доцільно зарахувати:

- обмежений доступ до кредитів – підвищені ризики для банків змушують їх посилювати вимоги до позичальників, що ускладнює отримання фінансування малим та середнім підприємствам;
- високі процентні ставки – через нестабільність економіки банки змушені підвищувати ставки, що збільшує фінансове навантаження на бізнес;
- проблеми із забезпеченням кредитів – умови воєнного часу ускладнюють використання нерухомості та обладнання як застави через можливі руйнування;
- загроза дефолту – військові дії можуть призвести до скорочення доходів бізнесу, що збільшує ризик неспроможності обслуговувати кредит;

Варто розглянути чинники, що ускладнюють доступ бізнесу до банківського фінансування, особливо в умовах війни. До таких чинників варто зарахувати наступні:

- високі вимоги до платоспроможності бізнесу;
- недостатнє забезпечення кредиту у вигляді застави;
- високі процентні ставки;
- бюрократичні перепони, зокрема тривалий процес розгляду заявки на кредит, необхідність надання великого пакету документів;
- обмеження для нових компаній через відсутність кредитної історії;
- ризики зміни у кредитній політиці банків та умов кредитування.

Підсумовуючи результати дослідження кредитування бізнесу в умовах війни, доцільно наголосити на таких викликах та можливостях для українського бізнесу щодо залучення боргового фінансування через банківські кредити:

- 1) війна суттєво вплинула на банківське кредитування, обмеживши доступ бізнесу до фінансових ресурсів;
- 2) державні програми підтримки та міжнародні кредитні ініціативи частково компенсують ризики банківського сектору;
- 3) сьогодні необхідні додаткові механізми, такі як розширення державних гарантій та стимулювання фінансових технологій (FinTech) для альтернативного кредитування бізнесу;
- 4) прогнозується поступова стабілізація кредитного ринку після війни за умови економічного відновлення та зменшення інфляційних ризиків.

Висновки. Війна значно обмежила можливості бізнесу у залученні банківського фінансування, однак урядові та міжнародні ініціативи відіграють ключову роль у підтримці кредитної системи. Для відновлення доступу до банківського фінансування важливими є стабілізація економіки, зменшення ризиків та продовження державних і міжнародних програм підтримки бізнесу.

Банківське кредитування в умовах війни стикається з численними викликами, що вимагають адаптації як з боку банківської системи, так і бізнесу. Основними тенденціями є зростання ризиків, скорочення обсягів кредитування та підвищення процентних ставок. Водночас, завдяки впровадженню спеціалізованих програм підтримки, такий різновид боргового фінансування бізнесу як банківське кредитування залишається доступним для ключових секторів економіки.

У подальших дослідженнях доцільно розробити інструменти мінімізації ризиків і вдосконалити механізми підтримки бізнесу в умовах війни.

Література:

1. Johnson R. Bank Lending in Times of Crisis: Evidence from Emerging Economies / R. Johnson, K. Lee // *Economic Studies Quarterly*. – 2021. – Vol. 45(2). – P. 112-135.
2. Love I. How Bank Competition Affects Firms' Access to Finance / I. Love, M. S. M. Peria // *The World Bank Economic Review*. – 2015. – Vol. 29(3). – P. 413-448.
3. Smith J. The Impact of War on Financial Systems: Lessons from Global Conflicts / J. Smith, T. Brown, A. Green // *Journal of Financial Stability*. – 2022. – Vol. 18(3). – P. 45-60.
4. Агрес О. Кредитна підтримка сільськогосподарських підприємств в умовах війни / О. Агрес, Г. Марків, Ю. Томашевський // *Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія : Економіка АПК*. – 2023. – № 30. – С. 59-64.
5. Варцаба В. І. Тенденції розвитку ринку іпотечного кредитування в Україні в умовах війни / В. І. Варцаба, О. І. Заславська // *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. Серія : Економічні науки. – 2023. – № 1. – С. 123-131.
6. Віблій П. І. Підтримка кредитної доступності в умовах воєнного стану: інноваційні підходи до забезпечення банківських кредитів / П. І. Віблій, М. В. Топчій, А. Я. Клап // *Наукові інновації та передові технології (Серія «Управління та адміністрування».* Серія «Право». Серія «Економіка». Серія «Психологія». Серія «Педагогіка»)). – 2024. – № 5 (33). – С. 707-714.
7. Герасименко А. В. Роль банківського кредитування промислових підприємств у подоланні макроекономічних наслідків війни: зарубіжний досвід / А. В. Герасименко // *Інвестиції: практика та досвід*. – 2022. – № 19-20. – С. 120-125.
8. Корнєєв В. Компаративний аналіз банківського кредитування підприємств України в умовах війни / В. Корнєєв, Г. Забчук, О. Іващук, Т. Винник, В. Рудан // *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. – 2024. – № 6(59). – С. 11-23.
9. Котенко У. М. Трансформація банківського споживчого кредитування в умовах війни [Електронний ресурс] / У. М. Котенко. // *Ефективна економіка*. – 2024. – № 8. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_8_92
10. Кохан І. В. Ринок іпотечного кредитування в умовах війни як елемент економічної безпеки банківської системи / І. В. Кохан, Т. В. Солоджук, З. М. Криховецька // *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. – 2024. – Вип. 20(2). – С. 301-316.
11. Коць О. О. Кредитування малого бізнесу в умовах війни / О. О. Коць, П. Г. Ільчук, В. В. Нікітчук // *Наукові інновації та передові технології*. – 2024. – № 8(36). – С. 847-858.



12. Коць О. О. Особливості кредитування юридичних осіб під час воєнного стану в Україні / О. О. Коць, П. Г. Ільчук, Я. О. Холявка // Наукові інновації та передові технології. – 2024. – № 5 (33). – С. 758-770.
13. Моташко Т. П. Банківське споживче кредитування в Україні в умовах війни: сучасні тренди та ризики контрагентів / Т. П. Моташко, С. П. Перхайло // Інвестиції: практика та досвід. - 2024. - № 6. - С. 176-185.
14. Офіційний сайт Міжнародного валютного фонду (IMF). War Economies: Financial Challenges and Responses [Електронний ресурс]. Режим доступу: www.imf.org.
15. Офіційний сайт Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD) [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.oecd.org/en.html>
16. Офіційний сайт Світового банку (WB). Risk Insurance Programs in Conflict Zones [Електронний ресурс]. Режим доступу: www.worldbank.org.
17. Офіційний сайт Європейського банку реконструкції та розвитку (EBRD). Supporting Ukrainian Businesses: A Special Initiative [Електронний ресурс]. Режим доступу: www.ebrd.com.
18. Офіційний сайт Міністерства економіки України. Розширення програм доступного кредитування [Електронний ресурс]. Режим доступу: www.me.gov.ua.
19. Офіційний сайт Національного банку України [Електронний ресурс]. Режим доступу: www.bank.gov.ua
20. Партин Г. О. Шляхи фінансової стабілізації діяльності підприємств України за умов воєнного стану та у повоєнний період [Електронний ресурс] / Г. О. Партин, А. Г. Загородній // Економіка та суспільство. – 2025. – Вип. 71. - Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5517>
21. Петрашевська А. Д. Вплив війни на кредитний ринок України / А. Д. Петрашевська, С. М. Колонтай, В. В. Смелянська // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2023. - Вип. 48. - С. 57-60.
22. Плахота А. Особливості оцінки кредитного ризику при кредитуванні підприємств комерційними банками в умовах війни / А. Плахота // Актуальні питання у сучасній науці. – 2024. - № 8(26). – С. 140-150.
23. Рисін В. В. Оцінка ефективності державних програм фінансової підтримки бізнесу в Україні / В. В. Рисін, Ю. С. Монтика // Сталий розвиток економіки. – 2024. – № 4 (51). – С. 249-258.
24. Фольтович Д. Особливості кредитування малого та середнього бізнесу в умовах війни / Фольтович Д., Блащук-Дев'яткіна Н. // Innovation and Sustainability. – 2024. - №2. – С. 82-91.
25. Химич І. Аналіз кредитування бізнесу в умовах війни: державні програми підтримки/ І. Химич, Т. Винник, Н. Тимошик // Соціально-економічні проблеми і держава. - 2023. - Вип. 1. - С. 30-41.
26. Хома І. Б. Формування системи управління кредитним ризиком у банку в умовах воєнного стану / І. Б. Хома, А. О. Ляшенко, О. Б. Лук'янський // Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. – 2025. – Вип. 22. – С. 165-174.
27. Хомайко Є. Фінансові виклики та можливості для України в умовах війни: від кредитування до сталого інвестування / Є. Хомайко // Наука і техніка сьогодні. – 2024. – № 13(41). – С. 360-372.
28. Чубка О. М. Специфіка участі банків у програмі «Доступні кредити 5-7-9» в умовах війни / О. М. Чубка, І. С. Скоропад // Інфраструктура ринку. - 2022. - Вип. 67. - С. 210-216.
29. Шпанель-Юхта О. Особливості банківського кредитування в умовах війни [Електронний ресурс] / О. Шпанель-Юхта // Економіка та суспільство. – 2022. - №45. - Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-96>
30. Шушкова Ю. В. Особливості банківського кредитування та засоби стабілізації фінансового забезпечення бізнесу в Україні в умовах війни / Ю. В. Шушкова, Є. І. Парфенюк, Р. Б. Турба // Бізнес Інформ. - 2023. - № 9. - С. 213-221.

References:

1. Johnson, R., & Lee, K. (2021). Bank Lending in Times of Crisis: Evidence from Emerging Economies. *Economic Studies Quarterly*, 45(2), 112-135 [in English].
2. Love, I., & Peria, M. S. M. (2015). How Bank Competition Affects Firms' Access to Finance. *The World Bank Economic Review*, 29(3), 413-448 [in English].
3. Smith, J., Brown, T., & Green, A. (2022). The Impact of War on Financial Systems: Lessons from Global Conflicts. *Journal of Financial Stability*, 18(3), 45-60 [in English].
4. Ahres, O., Markiv, H., & Tomashevskiy, Yu. (2023). Kredytна підтримка silskohospodarskykh pidpriemstv v umovakh viiny [Credit support for agricultural enterprises in wartime]. *Visnyk Lvivskoho natsionalnoho universytetu pryrodokorystuvannia. Serii : Ekonomika APK - Bulletin of the Lviv National University of Environmental Science. Series: Economics of the Agricultural Industry*, 30, 59-64 [in Ukrainian].
5. Vartsaba, V. I., & Zaslavska, O. I. (2023). Tendentsii rozvytku rynku ipotechnoho kredytuvannia v Ukraini v umovakh viiny [Trends in the development of the mortgage lending market in Ukraine under war conditions]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Serii : Ekonomichni nauky - International scientific journal "Internauka". Series: Economic Sciences* 1, 123-131 [in Ukrainian].
6. Viblyi, P. I., Topchii, M. V., & Klap, A. Ya. (2024). Pidtrymka kredytnoi dostupnosti v umovakh voiennoho stanu: innovatsiini pidkhody do zabezpechennia bankivskykh kredytiv [Supporting credit availability in martial law conditions: innovative approaches to providing bank loans]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii (Serii «Upravlinnia ta administruvannia». Serii «Pravo». Serii «Ekonomika». Serii «Psykhologhiia». Serii «Pedagogika») - Scientific innovations and advanced technologies (Series "Management and administration". Series "Law". Series "Economics". Series "Psychology". Series "Pedagogy")*, 5(33), 707-714 [in Ukrainian].
7. Herasymenko, A. V. (2022). Rol bankivskoho kredytuvannia promyslovykh pidpriemstv u podolanni makroekonomichnykh naslidkiv viiny: zarubizhnyi dosvid [The role of bank lending to industrial enterprises in overcoming the macroeconomic consequences of the war: foreign experience]. *Investytsii: praktyka ta dosvid - Investments: practice and experience*, 19-20, 120-125 [in Ukrainian].
8. Kornieiev, V., Zabchuk, H., Ivashchuk, O., Vynnyk, T., & Rudan, V. (2024). Komparatyvnyi analiz bankivskoho kredytuvannia pidpriemstv ukrainy v umovakh viiny [Comparative analysis of bank lending to Ukrainian enterprises in wartime]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky - Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 6(59), 11-23 [in Ukrainian].
9. Kotenko, U. M. (2024). Transformatsiia bankivskoho spozhyvchoho kredytuvannia v umovakh viiny [Transformation of bank consumer lending in wartime conditions]. *Efektivna ekonomika - Effective economy*, 8. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_8_92 [in Ukrainian].
10. Kokhan, I. V., Solodzhuk, T. V., & Krykhoveretska, Z. M. (2024). Rynok ipotechnoho kredytuvannia v umovakh viiny yak element ekonomichnoi bezpeky bankivskoi systemy [The mortgage lending market in wartime as an element of economic security of the banking system]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu - Actual problems of regional economic development*, 20(2), 301-316 [in Ukrainian].
11. Kots, O. O., Ilchuk, P. H., & Nikitchuk, V. V. (2024). Kredytuvannia maloho biznesu v umovakh viiny [Small business lending in wartime]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii - Scientific innovations and advanced technologies*, 8(36), 847-858 [in Ukrainian].
12. Kots, O. O., Ilchuk, P. H., & Kholiavka, Ya. O. (2024). Osoblyvosti kredytuvannia yurydychnykh osib pid chas voiennoho stanu v Ukraini [Peculiarities of lending to legal entities during martial law in Ukraine]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii - Scientific innovations and advanced technologies*, 5 (33), 758-770 [in Ukrainian].



13. Motashko, T. P., & Perkhailo, S. P. (2024). Bankivske spozhyvche kredytuvannia v Ukraini v umovakh viiny: suchasni trendy ta ryzyky kontrahentiv [Bank consumer lending in Ukraine in wartime: modern trends and counterparty risks]. *Investytsii: praktyka ta dosvid - Investments: practice and experience*, 6, 176-185 [in Ukrainian].
14. Ofitsiinyi sait Mizhnarodnoho valiutnoho fondu (IMF) [Official website of the International Monetary Fund]. War Economies: Financial Challenges and Responses. Retrieved from www.imf.org [in English].
15. Ofitsiinyi sait Orhanizatsii ekonomichnoho spivrobitnytstva ta rozvytku (OECD) [Official website of the Organization for Economic Cooperation and Development]. Retrieved from <https://www.oecd.org/en.html> [in English].
16. Ofitsiinyi sait Svitovoho banku (WB) [Official website of the World Bank]. Risk Insurance Programs in Conflict Zones. Retrieved from www.worldbank.org [in English].
17. Ofitsiinyi sait Yevropeiskoho banku rekonstruktsii ta rozvytku (EBRD) [Official website of the European Bank for Reconstruction and Development]. Supporting Ukrainian Businesses: A Special Initiative. Retrieved from www.ebrd.com [in English].
18. Ofitsiinyi sait Ministerstva ekonomiky Ukrainy [Official website of the Ministry of Economy of Ukraine]. Rozshyrennia prohram dostupnoho kredytuvannia - Expansion of affordable lending programs. Retrieved from www.me.gov.ua
19. Ofitsiinyi sait Natsionalnoho banku Ukrainy [Official website of the National Bank of Ukraine]. Retrieved from www.bank.gov.ua [in Ukrainian].
20. Partyn, H. O., & Zahorodnii, A. H. (2025). Shliakhy finansovoi stabilizatsii diialnosti pidpriemstv Ukrainy za umov voiennoho stanu ta u povoiennyi period [Ways of financial stabilization of the activities of Ukrainian enterprises under martial law and in the post-war period]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and society*, 71. - Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5517> [in Ukrainian].
21. Petrashevska, A. D., Kolontai, S. M., & Smelianska, V. V. (2023). Vplyv viiny na kredytnyi rynek Ukrainy [The impact of the war on the credit market of Ukraine]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii : Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo - Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and the World Economy*, 48, 57-60 [in Ukrainian].
22. Plakhota, A. (2024). Osoblyvosti otsinky kredytnoho ryzyku pry kredytuvanni pidpriemstv komertsiiynykh bankamy v umovakh viiny [Peculiarities of credit risk assessment when lending to enterprises by commercial banks in wartime]. *Aktualni pytannia u suchasni nauki - Current issues in modern science*, 8(26), 140-150 [in Ukrainian].
23. Rysin, V. V., & Montyka, Yu. S. (2024). Otsinka efektyvnosti derzhavnykh prohram finansovoi pidtrymky biznesu v Ukraini [Assessment of the effectiveness of state programs of financial support for business in Ukraine]. *Stalyi rozvytok ekonomiky - Sustainable Development of Economy*, 4 (51), 249-258 [in Ukrainian].
24. Foltovych, D., & Blashchuk-Deviatkina, N. (2024). Osoblyvosti kredytuvannia maloho ta serednoho biznesu v umovakh viiny [Peculiarities of lending to small and medium-sized businesses in wartime]. *Innovation and Sustainability*, 2, 82-91 [in Ukrainian].
25. Khymych, I., Vynnyk, T., & Tymoshyk, N. (2023). Analiz kredytuvannia biznesu v umovakh viiny: derzhavni prohramy pidtrymky [Analysis of business lending in wartime: state support programs]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava - Socio-economic problems and the state*, 1, 30-41 [in Ukrainian].
26. Khoma, I. B., Liashenko, A. O., & Lukianskyi, O. B. (2025). Formuvannia systemy upravlinnia kredytnym ryzykom u banku v umovakh voiennoho stanu [Formation of a credit risk management system in a bank under martial law]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Serii: Ekonomika - Tavriiskyi naukovyi visnyk. Series: Economics*, 22, 165-174 [in Ukrainian].

27. Khomaiko, Ye. (2024) Finansovi vyklyky ta mozhlyvosti dlia Ukrainy v umovakh viiny: vid kredytuvannia do staloho investuvannia [Financial challenges and opportunities for Ukraine in wartime: from lending to sustainable investment]. *Nauka i tekhnika sohodni - Science and Technology Today*, 13(41), 360-372 [in Ukrainian].

28. Chubka, O. M., & Skoropad, I. S. (2022). Spetsyfika uchasti bankiv u prohrami «Dostupni kredyty 5-7-9» v umovakh viiny [Specifics of banks' participation in the program "Affordable loans 5-7-9" in wartime conditions]. *Infrastruktura rynku - Market infrastructure*, 67, 210-216 [in Ukrainian].

29. Shpanel-Yukhta, O. (2022). Osoblyvosti bankivskoho kredytuvannia v umovakh viiny [Peculiarities of bank lending in wartime]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and Society*, 45. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-96> [in Ukrainian].

30. Shushkova, Yu. V., Parfeniuk, Ye. I., & Turba, R. B. (2023). Osoblyvosti bankivskoho kredytuvannia ta zasoby stabilizatsii finansovoho zabezpechennia biznesu v Ukraini v umovakh viiny [Features of bank lending and means of stabilizing financial support for business in Ukraine in wartime]. *Biznes Inform - Business Inform*, 9, 213-221 [in Ukrainian].



УДК 338.24:504

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-595-607](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-595-607)

Іоанно Владислав Валерійович підприємець у сфері маркетингу та IT, Webflex, Кіпр, Лімасмол, <https://orcid.org/0009-0000-9612-323X>

Волковський Євген Ігорович кандидат економічних наук, доцент, кафедра фінансів імені Віктора Федосова, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, <https://orcid.org/00000001-5904-919X>

Коновал Іван Андрійович кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри організації підприємництва та біржової діяльності, Національний університет біоресурсів і природокористування України, <https://orcid.org/0000-0002-9637-0609>

СТАЛИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ЕКОЛОГІЧНИХ ВИКЛИКІВ: ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ТА ПРАКТИКИ

Анотація. У статті розглядається концепція сталого розвитку підприємств в умовах актуальних глобальних викликів, які впливають на економіку України. На основі аналізу міжнародних документів, зокрема Порядку денного сталого розвитку до 2030 року, а також національних стратегій України, що включають Цілі сталого розвитку (ЦСР), виокремлено основні фактори, які забезпечують сталий розвиток підприємств. Значна увага зосереджується на необхідності поєднання економічного зростання з екологічною та соціальною відповідальністю, що є основою стабільного розвитку підприємств.

Актуальність теми та наявність невирішених проблем визначили мету дослідження, яка полягає в систематизації, узагальненні та вдосконаленні підходів до трактування поняття сталого розвитку підприємств, а також виявленні можливих перспектив та перешкод для його реалізації в Україні. Огляд наукових джерел дозволив сформулювати сталий розвиток як процес, що забезпечує тривале економічне зростання підприємства шляхом гармонійного поєднання економічних, екологічних і соціальних аспектів.

У статті підкреслено, що управлінська концепція сталого розвитку передбачає ефективне використання ресурсів, охорону довкілля, покращення умов життя працівників і громад, а також забезпечення конкурентоспроможності підприємств у контексті швидко змінюваного зовнішнього середовища. Окреслені ключові елементи механізму сталого розвитку підприємств, до яких належать стратегічне планування, економічна стабільність, екологічне управління, соціальна відповідальність, інновації та технологічний прогрес.

Дослідження виявило основні напрямки сталого розвитку підприємств в Україні, серед яких виділено підвищення конкурентоспроможності через впровадження принципів сталого розвитку, раціональне використання ресурсів та розвиток екологічної свідомості серед підприємств. Однак виявлено низку перешкод, зокрема відсутність чіткої державної політики, фінансові обмеження та недостатня інфраструктура для реалізації сталих ініціатив. У статті акцентовано, що для подолання цих бар'єрів необхідно розробити комплексну стратегію, яка передбачатиме державну підтримку, розвиток інноваційних технологій та підвищення рівня екологічної свідомості в суспільстві.

Ключові слова: підприємство, сталий розвиток, екологічна відповідальність, інноваційні стратегії, соціальна справедливість, механізм сталого розвитку, бізнес-середовище, фінансовий ринок.

Ioanno Vladyslav An entrepreneur in the field of marketing and IT, Webflex, Cyprus, Limassol, <https://orcid.org/0009-0000-9612-323X>

Volkovskiy Ievgen Ph.D. in Economics, Associate Professor, department of finance named after Viktor Fedosov, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, <https://orcid.org/00000001-5904-919X>

Konoval Ivan Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Business Organization and Stock Exchange Activities, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, <https://orcid.org/0000-0002-9637-0609>

SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF GLOBAL ENVIRONMENTAL CHALLENGES: INNOVATIVE STRATEGIES AND PRACTICES

Abstract. The article examines the concept of sustainable development of enterprises in the context of current global challenges that affect the economy of Ukraine. Based on the analysis of international documents, in particular the 2030 Agenda for Sustainable Development, as well as national strategies of Ukraine, which include the Sustainable Development Goals (SDGs), the main factors that ensure the sustainable development of enterprises are identified. The authors emphasize the need to combine economic growth with environmental and social responsibility, which is the basis for the sustainable development of enterprises. The relevance of the topic and the presence of unresolved problems determined the purpose of the study, which is to systematize, generalize and improve approaches to interpreting the concept of sustainable development of enterprises, as well as identify possible prospects and obstacles to its implementation in Ukraine. A review of scientific sources allowed to formulate sustainable development as a process that



ensures the long-term economic growth of an enterprise through a harmonious combination of economic, environmental and social aspects. The article emphasizes that the management concept of sustainable development involves the efficient use of resources, environmental protection, improvement of living conditions of workers and communities, as well as ensuring the competitiveness of enterprises in the context of a rapidly changing external environment. The key elements of the mechanism of sustainable development of enterprises are outlined, which include strategic planning, economic stability, environmental management, social responsibility, innovation and technological progress. The study identified the main areas of sustainable development of enterprises in Ukraine, among which increased competitiveness through the implementation of sustainable development principles, rational use of resources and the development of environmental awareness among enterprises were highlighted. Implementing sustainable development principles in enterprises opens up opportunities to increase their competitiveness, attract foreign investment, and create a positive image in the international arena. However, to achieve these results, enterprises must invest in sustainable infrastructure, environmentally friendly technologies, and human capital development, which will reduce the negative impact on the environment and improve social conditions.

Keywords: sustainable development, sustainable development mechanisms, companies, environmental responsibility, innovative strategies, social justice, business environment, financial market.

Постановка проблеми. Сучасні виклики глобалізації, зміни в екологічній, соціальній та економічній сферах, а також негативний вплив військових конфліктів створюють нові вимоги до адаптації підприємств до змінюваних умов їх функціонування. У зв'язку з обмеженістю ресурсів та посиленням екологічних загроз, підприємствам необхідно інтегрувати принципи сталого розвитку у свої стратегії для забезпечення їх довгострокової життєздатності та конкурентоспроможності. Крім того, сучасне суспільство та ринки все більше наголошують на важливості соціальної відповідальності, екологічності виробничих процесів і ефективного використання ресурсів, що формує додаткові вимоги до діяльності бізнесу.

Аналіз сутності сталого розвитку підприємств, механізмів та інструментів його досягнення є особливо актуальним для збереження конкурентних переваг, підвищення ефективності та адаптації до нових економічних реалій, орієнтованих на інноваційні й екологічні підходи. У контексті глобалізації та високої конкуренції інновації та сталий розвиток стають критичними чинниками успіху й конкурентоспроможності підприємств.

Проблематика, яка розглядається в даному дослідженні, полягає в необхідності адаптації підприємств до змінюваних умов їх функціонування, зумовлених сучасними глобалізаційними викликами, а також перетвореннями в екологічній, соціальній та економічній сферах, серед яких особливу увагу

заслужує руйнівний вплив військових конфліктів. У ситуації обмежених природних ресурсів і посилення екологічних загроз, підприємствам необхідно впроваджувати принципи сталого розвитку у свої стратегії з метою забезпечення їх довгострокової життєздатності та збереження конкурентоспроможності. Одночасно з цим, збільшення вимог суспільства, світових товарних та фінансових ринків щодо соціальної відповідальності бізнесу, екологічної безпеки виробничих процесів та ефективного використання ресурсів ставить перед підприємствами нові виклики. У такому контексті стає необхідним глибоке дослідження механізмів та інструментів досягнення сталого розвитку підприємств, що є вирішальними для збереження їх конкурентних переваг, підвищення ефективності та інвестиційної привабливості на світових фінансових ринках в умовах нової економічної реальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема сталого розвитку підприємств є предметом численних наукових досліджень. Як вітчизняні, так і закордонні вчені приділяють значну увагу вивченню цієї теми. Серед таких дослідників можна відзначити роботи Кравченко М. О., Прудкого В.В. [1], Демчук Л., Кірейцевої Г. [2], Лутковської С.М. [3], Кратко О.В. [4], Якименко І.Л. [5], Мануилова О.В. [6], Гречко А. [7], Степаненко Т. О. [8] та інших.

Чимало провідних науковців значною мірою поглибили розуміння того, як організації можуть ефективно поєднувати інноваційні стратегії та принципи сталого розвитку для досягнення довгострокового успіху. Їхні наукові роботи роблять важливий внесок у розвиток теорії та практики управління.

Попри велику кількість наукових праць, присвячених сталому розвитку, в літературі ще не існує єдиного загальноприйнятого визначення цього поняття. Тому актуальним є завдання систематизації, узагальнення та подальшого вдосконалення наявних підходів до розуміння сталого розвитку підприємств.

Мета статті. Актуальність обраної теми дослідження, а також наявність нерозв'язаних аспектів проблеми, визначають основну мету роботи — систематизацію, узагальнення та вдосконалення існуючих підходів до трактування поняття сталого розвитку підприємства. Одним з ключових завдань є виявлення можливостей і бар'єрів, що впливають на реалізацію сталого розвитку підприємств в Україні. Особлива увага зосереджена на аналізі та класифікації методів інтеграції інноваційних стратегій з принципами сталого розвитку в умовах підприємницької діяльності. Завершальним етапом є розробка багаторівневої моделі впровадження стратегії інноваційного сталого розвитку, яка враховує актуальні тенденції в цифрових технологіях та управлінні, а також специфіку українського бізнес-середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поняття «сталий розвиток» виникло в глобальній практиці як реакція на зростаючу потребу інтеграції економічного зростання з екологічною та соціальною відповідальністю. Його концептуалізація, здійснена на Міжнародній конференції ООН у 1992 році, акцентувала увагу на важливості задоволення потреб нинішніх поколінь без



загрози для майбутніх, що стало основою для формування глобальних стратегій розвитку. Сталий розвиток має бути сприйнятий не тільки як концепція, але і як шлях до гармонізації взаємодії між людиною і природним середовищем, що стимулює суспільства до раціонального використання природних ресурсів, тим самим покращуючи якість життя [5].

В трактуваннях ЮНЕСКО та доповідях ООН сталий розвиток розглядається як альтернатива короткостроковим вигодам, орієнтованим на негайні результати, і підкреслює важливість інтеграції екологічних, соціальних і економічних аспектів для досягнення стійкого поліпшення умов життя. Це вимагає ефективного управління ресурсами різного типу — фінансовими, людськими, матеріальними, соціальними та природними — з метою забезпечення збалансованого розвитку. Підтримка концепції сталого розвитку ООН акцентує глобальну відповідальність за дотримання екологічних норм, прав людини та принципів справедливості, що створює умови для досягнення сталого майбутнього для всіх націй. ООН активно сприяє розробці зобов'язань, які допомагають реалізувати принципи сталого розвитку на міжнародному рівні, зокрема в умовах глобальних викликів, таких як зміни клімату, бідність, нерівність та виснаження природних ресурсів [3].

Документ «Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року», ухвалений Генеральною Асамблеєю ООН у 2015 році, став важливим етапом у розробці глобального підходу до вирішення основних проблем людства, зокрема економічних, екологічних і соціальних. Його мета полягає в досягненні балансу між трьома основними сферами: економікою, екологією та соціумом. Такий підхід поєднує антропоцентричні та біоцентричні погляди, орієнтуючи суспільства на сталий розвиток, який не перевищує екологічні межі планети [10]. Ключовими напрямками Порядку денного до 2030 року є: люди, планета, процвітання, партнерство та мир. Вони охоплюють найважливіші аспекти існування людства та його взаємодії з навколишнім середовищем. Для багатьох країн, зокрема для України, ці цілі є не лише важливими, але й органічно вписуються в національні пріоритети розвитку.

Сталий розвиток передбачає досягнення оптимального балансу між потребами теперішніх і майбутніх поколінь, що забезпечує можливості для сталого економічного зростання і соціальної справедливості, не завдаючи шкоди екологічному стану планети. Такий підхід вимагає інтегрованої взаємодії між державними, приватними та міжнародними структурами. Ключовою умовою для ефективного реалізування принципів сталого розвитку є наявність чіткої стратегії розвитку на всіх рівнях — від корпоративних структур до урядових інституцій.

Мануилов О.В. [6] підкреслює, що сталий розвиток підприємства є процесом цілеспрямованого соціально-економічного зростання, який не тільки враховує поточні потреби, але й орієнтований на забезпечення потреб

майбутніх поколінь. Цей процес передбачає збереження та покращення екологічних характеристик виробничої діяльності з урахуванням як внутрішніх, так і зовнішніх факторів і ризиків. Сталий розвиток має включати гармонійне поєднання економічної вигоди, соціальної відповідальності та екологічної стабільності, що робить його ефективною стратегією для досягнення довгострокового успіху. Прийняття управлінських рішень, спрямованих на сталий розвиток, повинно враховувати не тільки поточні пріоритети підприємства, а й майбутні виклики, що забезпечує адаптивність і відповідність до вимог часу.

Гречко А. та Очеретяна О. зазначають, що сталий розвиток підприємства сприяє його стабільному зростанню та відтворенню всіх підсистем, що веде до досягнення позитивних результатів в економічному, екологічному та соціальному напрямках. Для цього необхідно впроваджувати ефективне внутрішнє управління та використовувати прогресивні економічні та правові інструменти на державному рівні. Сталий розвиток підприємства спрямований на довгострокове збереження балансу між потребами бізнесу, суспільства та навколишнього середовища, що дозволяє зберігати конкурентоспроможність і відповідальність перед майбутніми поколіннями [7].

На думку вченої Степаненко Т.О., сталий розвиток підприємства є ключовою концепцією управління в умовах сучасної складності та динамічних змін зовнішнього середовища. Вона враховує обмеженість природних ресурсів, важливість людського капіталу та необхідність природозберігальних технологій. Основними ознаками сталого розвитку є рівноважність, адаптивність, збалансованість, стабільність, конкурентоспроможність та екологічність. Ці характеристики дозволяють підприємству зберігати стійкість і ефективність у довгостроковій перспективі, забезпечуючи економічне зростання, соціальний прогрес і збереження навколишнього середовища [8].

Аналіз існуючих підходів до визначення поняття «сталий розвиток підприємства» дозволяє зробити висновок, що сталий розвиток підприємства є процесом досягнення довгострокового економічного зростання, який поєднує економічні, екологічні та соціальні аспекти діяльності. Це управлінська концепція, що передбачає ефективне використання ресурсів, збереження навколишнього середовища, покращення якості життя працівників і громад, а також забезпечення конкурентоспроможності в умовах складного і динамічного зовнішнього середовища. Сталий розвиток підприємства полягає в досягненні стабільності та рівноваги, одночасно враховуючи довгострокові інтереси як самого підприємства, так і суспільства в цілому. Для забезпечення сталого розвитку пропонується механізм, заснований на принципах, цілях і складових сталості.

Механізм сталого розвитку підприємства включає в себе такі ключові складові як: забезпечення економічної стабільності підприємства, екологічне управління, соціальна відповідальність, моніторинг та звітність досягнутих результатів.



Екологічне управління передбачає реалізацію екологічних стандартів і технологій, що знижують негативний вплив на навколишнє середовище, збереження природних ресурсів та розвиток екологічних інновацій.

Соціальна відповідальність передбачає створення належних умов праці, розвиток людського капіталу, підтримку місцевих громад і сприяння соціальному прогресу через практики корпоративної соціальної відповідальності. Інновації та технологічний розвиток є ключовими для впровадження нових рішень, що підвищують ефективність діяльності, зменшують екологічний вплив та адаптуються до нових викликів.

Моніторинг і звітність забезпечують можливість оцінки прогресу в досягненні цілей сталого розвитку через регулярний аналіз економічних, екологічних і соціальних показників, а також публікацію відповідних звітів. Всі ці елементи механізму взаємодіють між собою, створюючи комплексний підхід до розвитку, що дозволяє підприємству не лише економічно зростати, але й відповідати глобальним вимогам сталого розвитку.

Запропонований механізм ґрунтується на основних принципах сталого розвитку підприємства, а також на правилах і підходах, що спрямовані на забезпечення збалансованого розвитку в економічному, екологічному та соціальному вимірах. Збалансованість цих аспектів передбачає орієнтацію підприємства на досягнення економічного зростання, зменшення екологічного впливу та покращення соціальних умов, без надання пріоритету жодному з цих напрямків.

Рациональне використання ресурсів передбачає ефективне управління природними, фінансовими, людськими та матеріальними ресурсами з метою їх збереження для майбутніх поколінь. Прозорість і підзвітність вимагають відкритого надання підприємством інформації про свою діяльність та її вплив на економіку, суспільство і навколишнє середовище, що забезпечує зворотний зв'язок зі стейкхолдерами. Довгострокова орієнтація на розвиток акцентує увагу на створенні стійкої цінності для стейкхолдерів, а не на короткострокових вигодах. Запобігання шкоді довкіллю включає реалізацію екологічно безпечних технологій, мінімізацію відходів, викидів та енергоспоживання, а також активне використання відновлюваних ресурсів. Інноваційність і адаптивність передбачають постійне впровадження нових технологій, що підвищують ефективність виробничих процесів та дозволяють адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Для оцінки впливу діяльності компанії на навколишнє середовище та стейкхолдерів, а також аналізу зворотного впливу — як довкілля та стейкхолдери впливають на розвиток бізнесу, розроблені міжнародні стандарти. Одним із таких є Global Reporting Initiative (GRI) [11], в рамках якого оцінюється бізнес-практика компаній за допомогою екологічних, соціальних та управлінських показників (ESG). Ця система оцінки ґрунтується на концепції подвійної матеріальності (double materiality), що передбачає два аспекти:

компанія повинна звітувати про вплив факторів сталого розвитку на її діяльність ("зовні всередину") та про те, як її діяльність впливає на суспільство і довкілля ("зсередини назовні").

Концепція ESG виникла внаслідок усвідомлення того, що бізнес не може функціонувати у відриві від навколишнього середовища та суспільства. Таким чином, компанії повинні враховувати не лише свої власні інтереси, але й те, як їхні дії впливають на ресурси й людей, від яких вони залежать, що дозволяє їм отримати більш всебічне уявлення про свою діяльність та її роль у глобальному контексті [12].

У контексті аналітики інновацій для сталого розвитку бізнесу можна виокремити кілька основних напрямів досліджень:

- Дослідження технологічних інновацій та їх прогнозування, що сприяють сталому розвитку бізнесу, зокрема вивчення впливу "зелених" технологій (відновлювальна енергетика, електричний транспорт тощо) на трансформацію різних галузей, є важливим напрямком наукових пошуків.

- Оцінка впливу ESG-факторів (екологічних, соціальних та управлінських) на інноваційні процеси та фінансові результати підприємств включає кореляційний аналіз взаємозв'язку між сталими практиками та економічними показниками компаній.

- Один із підходів до оцінки «сталості» інновацій полягає у використанні спеціалізованих індексів та рейтингів компаній, що дозволяє виміряти рівень їхнього внеску в сталий розвиток.

- Дослідження бар'єрів для впровадження сталих інновацій передбачає застосування економічних моделей, анкетних опитувань та кейс-стаді для ідентифікації основних перепон і драйверів, що впливають на процес змін.

- Аналіз сталих інноваційних екосистем та мереж вивчає взаємодію ключових стейкхолдерів у процесі розробки, адаптації та поширення інновацій, спрямованих на сталий розвиток.

Ці дослідження дають змогу підприємствам приймати обґрунтовані рішення щодо впровадження інноваційних практик, орієнтованих на сталий розвиток. Враховуючи цей факт, роль такої аналітики буде тільки зростати в майбутньому.

Стратегії інноваційного сталого розвитку бізнесу передбачають довгострокові плани, що інтегрують інновації, які відповідають принципам сталості та соціальної відповідальності. Основними напрямками інновацій, які сприяють сталому розвитку, є:

1. Еко-інновації — розробка та впровадження ресурсозберігаючих і енергоефективних технологій, створення екологічно чистих продуктів, використання відновлюваних джерел енергії, переробка відходів тощо.

2. Відповідальне партнерство — включає в себе спільну реалізацію проєктів, обмін досвідом, розвиток корпоративної соціальної відповідальності та впровадження екологічно стійких технологій, а також співпрацю з іншими



підприємствами, громадськими організаціями та державними інститутами з метою розробки та реалізації інновацій, що сприяють сталому розвитку.

3. Етичне управління ланцюгами постачання — стратегія вибору постачальників, які також дотримуються етичних стандартів, забезпечують прозорість на всіх етапах взаємодії та інтеграцію інтересів усіх учасників бізнес-процесів у процесах управління.

Соціально відповідальний бізнес включає інтеграцію інтересів усіх зацікавлених сторін у процес прийняття управлінських рішень з метою задоволення їхніх потреб та очікувань. Ризик-менеджмент, своєю чергою, полягає у проактивному управлінні ризиками, які виникають через економічну діяльність, а також тими, що стосуються екологічних і соціальних аспектів. Важливо, щоб стратегічне партнерство для забезпечення сталого розвитку компанії було орієнтоване на досягнення чітко визначених цілей сталого розвитку та супроводжувалося ефективним управлінням і координацією зусиль усіх залучених сторін. Впровадження визначених стратегій дає змогу досягти сталого довгострокового розвитку, інтегруючи інтереси підприємства з потребами суспільства та охорони навколишнього середовища.

Не зважаючи на значний потенціал сталого розвитку підприємств в Україні, цей процес зустрічає низку серйозних перешкод. Однією з основних переваг сталого розвитку є підвищення конкурентоспроможності підприємств. Інтеграція принципів сталого розвитку дозволяє організаціям адаптуватися до міжнародних стандартів, залучати нових партнерів і клієнтів, орієнтуючись на етичні та екологічно відповідальні практики. Крім того, компанії, що дотримуються принципів ESG (екологічних, соціальних та управлінських стандартів), стають більш привабливими для інвесторів, зокрема іноземних, що відкриває додаткові можливості для залучення коштів, особливо на світових фінансових ринках. Також важливою перевагою сталого розвитку є ефективне використання природних ресурсів та зниження витрат на екологічно шкідливі процеси, що сприяє покращенню економічних показників підприємств. Водночас зростаюча довіра з боку споживачів і громадськості зміцнює репутацію компанії та формує її позитивний імідж.

Сьогодні в Україні відсутня чітка державна політика регулювання сталого розвитку на рівні підприємств, що створює невизначеність і ускладнює інвестування в подібні проєкти. Фінансові обмеження є ще однією серйозною проблемою, оскільки реалізація екологічно стійких технологій вимагає значних капіталовкладень, що може бути важким для малих та середніх підприємств. Крім того, багато компаній стикаються з низьким рівнем екологічної свідомості серед працівників і керівників, що гальмує впровадження нових управлінських моделей. Крім того, недостатньо розвинена інфраструктура для реалізації сталих проєктів, зокрема у сфері управління відходами, переробки ресурсів та використання відновлюваних джерел енергії, створює додаткові труднощі для впровадження сталих практик. Технологічна відста-

лість і низька інноваційність також є значними перепонами для запровадження сучасних екологічно чистих та енергоефективних технологій.

Тому, хоча сталий розвиток підприємств в Україні має значний потенціал для підвищення конкурентоспроможності та стимулювання економічного зростання, але для ефективної реалізації цього потенціалу необхідно подолати низку бар'єрів.

Типові види стратегій розвитку інновацій для забезпечення сталого розвитку компаній наведені в табл. 1.

Таблиця 1

Стратегії розвитку інновацій для забезпечення сталого розвитку компаній

Вид стратегії	Сутність стратегії
Стратегія технологічних переваг	Ця стратегія спрямована на розробку інновацій, які можуть радикально змінити технологічний ландшафт ринку, відкриваючи нові можливості для домінування. Вона дозволяє компаніям, таким як Apple і Tesla, займати ключові позиції на ринку, задаючи технологічні тенденції.
Стратегія партнерства	Дозволяє генерувати нові ідеї та технологічні рішення через взаємодію з зовнішніми партнерами (партнерства зі стартапами, університетами та іншими установами).
Стратегія застосування нових технологічних рішень	Компанія швидко впроваджує інновації, розроблені іншими учасниками ринку. Це сприяє швидкій адаптації до нових технологій та їх застосування у своїй бізнес-моделі для отримання конкурентних переваг.
Стратегія відповідності ринку	Підприємство орієнтується на задоволення специфічних потреб визначених груп споживачів, що дозволяє спеціалізуватися на вузьких ринкових сегментах і ефективно задовольняти вимоги конкретних споживачів.
Стратегія на основі бізнес-моделей	Передбачає значну трансформацію традиційних бізнес-процесів і розробку нових ланцюгів створення цінності, що змінюють загальні правила ринку і дозволяють компаніям переглянути свої підходи до операційної діяльності.

Застосування тієї чи іншої стратегії інноваційного розвитку залежить від певних факторів, зокрема внутрішні можливості компанії, особливості її галузі та ринкові тенденції. Стратегії повинні поєднувати економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності підприємства, що дозволить знайти оптимальний баланс між прибутковістю та сталим розвитком.

Щоб сприяти зростанню конкурентоспроможності українських інноваційних компаній на світовому ринку потрібно залучати іноземних інвесторів та забезпечити стійкість до потенційних економічних криз. Це буде можливим при забезпеченні наступних умов діяльності підприємства: інтеграція соціальних аспектів у стратегію сталого розвитку, співпраця з іншими компаніями, урядовими організаціями та неурядовими установами для вирішення глобаль-



них проблем сталого розвитку і створення інноваційних рішень, розробка і впровадження ефективних систем управління ланцюгом постачання, що враховують екологічні та соціальні критерії, розробка нових продуктів чи послуг, які сприяють вирішенню екологічних проблем, вдосконалення виробничих процесів, підвищення енергоефективності, перехід на відновлювальні джерела енергії, перехід від традиційної до циркулярної моделі, що орієнтована на повторне використання ресурсів, переробку відходів та максимальне збереження природних матеріалів, активне використання вторинних матеріалів та переробку відходів.

Реалізація цих стратегій дозволяє компаніям інтегрувати інновації в усі аспекти своєї діяльності, забезпечуючи стійкий розвиток і відповідність вимогам сучасного бізнес-середовища, що, своєю чергою, сприяє їх конкурентоспроможності в умовах глобалізації.

Висновки. Концепція сталого розвитку набула статусу центральної у глобальному та локальному управлінні, оскільки її основою є досягнення гармонії між економічними, екологічними та соціальними аспектами. З моменту її впровадження на міжнародному рівні, зокрема після Конференції ООН 1992 року, стало очевидно, що сталий розвиток є необхідною умовою для задоволення потреб як поточного, так і майбутніх поколінь. Основна суть цієї концепції полягає в інтеграції економічного зростання з екологічною та соціальною відповідальністю, що є основною вимогою для забезпечення сталого прогресу людства. На національному рівні, зокрема в Україні, Цілі сталого розвитку (ЦСР) стали невід'ємною частиною стратегічних напрямків урядів і підприємств, що прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність на міжнародних товарних та фінансових ринках, й виконати свої соціальні обов'язки.

Незважаючи на наявність певних бар'єрів, таких як недостатня розробленість державної політики чи фінансові труднощі, концепція сталого розвитку демонструє значний потенціал для покращення економічних, соціальних та екологічних показників підприємств. Впровадження принципів сталого розвитку на підприємствах відкриває можливості для підвищення їх конкурентоспроможності, залучення іноземних інвестицій і формування позитивного іміджу на міжнародній арені.

Системний підхід до реалізації стратегій інноваційного сталого розвитку бізнесу акцентує увагу не лише на фінансових аспектах, а й на створенні позитивного соціального ефекту, зменшенні вуглецевого сліду та формуванні сталих ланцюгів постачання. Саме інновації та орієнтація на сталий розвиток дозволяють компаніям здобувати стратегічні конкурентні переваги, забезпечувати стаке економічне зростання і вирішувати актуальні соціальні та екологічні проблеми. Таким чином, моделі ESG (екологічні, соціальні та управлінські аспекти) в стратегічному розвитку бізнесу стають перспективною темою для подальших наукових досліджень.

Література:

1. Кравченко М. О. Модель аналізу сталого розвитку підприємства з урахуванням ризику [Електронний ресурс]. 2020. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/eaal56be-86cc-454c-9636-dd8fdb302598/content> (дата звернення 15.03.25)
2. Демчук Л. Кірейцева Г., Циганенко-Дзюбенко І., Вовк В. Концепція екологічної безпеки держави в контексті сталого розвитку та євроінтеграції [Електронний ресурс]. 2023. URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/handle/123456789/8267> (дата звернення 15.03.25)
3. Лутковська С. М. Стійкій і сталий розвиток системи екологічної безпеки в умовах глобалізації. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2020. № 2. С. 5-11.
4. Кратко О. В., Мунтян Л. Я., Демчук Л. І. Екологічна безпека України в контексті сталого розвитку. *Екологічні науки*. 2021. Вип. 7(34). С. 219-224.
5. Стратегія сталого розвитку: Європейські горизонти: Підручник / І. Л. Якименко, Л. П. Петрашко, Т. М. Димань, О. М. Салавор, Є. Б. Шаповалов, М. А. Галабурда. Київ: НУХТ, 2022. 337 с.
6. Мануилов О. В. Формування стратегії сталого розвитку підприємств в умовах Невизначеності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 2. С. 60 – 64.
7. Гречко А. Очеретяна О. Дослідження еволюції наукової думки в аспектах визначення сутності поняття «сталий розвиток підприємства». *Підприємництво та інновації*. 2020. № 15. С. 37-41.
8. Степаненко Т.О. Теоретичні та методичні засади сталого розвитку підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31. Вип. 70. № 6. С. 135-141.
9. Дорожня карта використання науки, технологій, інновацій для досягнення цілей сталого розвитку. [Електронний ресурс]. Київ. 2023. 392 с. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2024/01/03/Dorozhnya.karta.vykoryst.nauky.tekhnolohiy.ta.innovatsiy-03.01.2024-1.1.pdf> (дата звернення 15.03.25)
10. Schumpeter J. The Theory of Economic Development (1st ed.). *Taylor and Francis*. 2021. URL: <https://www.perlego.com/book/2397359/the-theory-of-economic-development-pdf> (дата звернення 15.03.25)
11. Kim C. W., Mauborgne R. Blue Ocean Strategy. *Harvard Business Review Press*. 2022. URL: <https://www.ideou.com/blogs/inspiration/blue-ocean-strategy-pdf> (дата звернення 15.03.25)
12. Geels F.W. Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes: a multi-level perspective and a case-study. *Research Policy*. 2002. 31(8), 1257–1274. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0048733302000628> (дата звернення 15.03.25)

References:

1. Kravchenko, M. O., & Prudkyi, V. V. (2020). Model analyzy staloho rozvytku pidpryyemstva z urakhuvannyam ryzyku [Model of analysis of sustainable development of an enterprise taking into account risk]. Retrieved from <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/eaal56be-86cc-454c-9636-dd8fdb302598/content> [in Ukrainian].
2. Demchuk, L., Kireyteva, H., Tsyhanenko-Dziubienko, I. & Vovk, V. (2023). Kontseptsiya ekolohichnoi bezpeky derzhavy v konteksti staloho rozvytku ta yevrointehratsii [The concept of environmental security of the state in the context of sustainable development and European integration]. Retrieved from: <http://eztuir.ztu.edu.ua/handle/123456789/8267> [in Ukrainian].
3. Lutkovska, S. M. (2020). Stiiki i stalyyi rozvytok systemy ekolohichnoi bezpeky v umovakh hlobalizatsii [Sustainable and sustainable development of the environmental security system in the context of globalization]. *Aktualni problemy innovatsiynoi ekonomiky – Current problems of the innovative economy*, № 2, 5-11 [in Ukrainian].



4. Kratko, O. V., Muntyan, L. Ya. & Demchuk, L. I. (2021). Ekologichna bezpeka Ukrainy v konteksti staloho rozvytku [Environmental security of Ukraine in the context of sustainable development]. *Ekologichni nauky – Environmental Sciences*, Issue 7(34), 219-224 [in Ukrainian].
5. Yakymenko, I. L., Petrashko, L. P., Dymań, T. M., Salavor, O. M., Shapovalov, Ye. B. & Halaburda, M. A. (2022). Stratehiya staloho rozvytku: Yevropeys'ki horyzonty [Sustainable Development Strategy: European Horizons]. Kyiv : NUKHT, 2022 [in Ukrainian].
6. Manuilov, O. V. (2024). Formuvannya stratehii staloho rozvytku pidpryyemstv v umovakh nevyznachenosti [Formation of a strategy for sustainable development of enterprises in conditions of uncertainty]. *Ukrains'kyi zhurnal prykhkladnoi ekonomiky ta tekhniky – Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, Vol. 9, № 2, 60–64 [in Ukrainian].
7. Grechko, A. & Ocheretyana, O. (2020). Doslidzhennya evolyutsii naukovoï dumky v aspektakh vyznachennya sutnosti ponyattya «stalyi rozvytok pidpryyemstva» [Research on the evolution of scientific thought in the aspects of defining the essence of the concept of "sustainable development of an enterprise"]. *Pidpryyemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and Innovation*, № 15, 37-41 [in Ukrainian].
8. Stepanenko, T.O. (2020). Teoretychni ta metodychni zasady staloho rozvytku pidpryyemstva [Theoretical and methodological principles of sustainable development of the enterprise]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskogo – Scientific notes of V. I. Vernadsky TNU, Ser.: Ekonomika i upravlinnya – Economics and management*, Vol. 31, Issue 70, № 6, 135-141 [in Ukrainian].
9. Dorozhnia karta vykorystannya nauky, tekhnolohiy, innovatsiy dlya dosyagnennya tsilei staloho rozvytku (2023). [Roadmap for using science, technology, and innovation to achieve sustainable development goals] Kyiv, 392. Retrieved from <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2024/01/03/Dorozhnya.karta.vykoryst.nauky.tekhnolohiy.ta.innovatsiy-03.01.2024-1.1.pdf> [in Ukrainian].
10. Schumpeter, J. (2021) *The Theory of Economic Development* (1st ed.). Taylor and Francis. URL: <https://www.perlego.com/book/2397359/the-theory-of-economic-development-pdf>
11. Kim, C. W., Mauborgne, R. (2022) *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business Review Press. URL: <https://www.ideou.com/blogs/inspiration/blue-ocean-strategy-pdf>
12. Geels, F.W. (2002). Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes: a multi-level perspective and a case-study. *Research Policy*, 31(8), 1257–1274. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0048733302000628>

УДК 330.3:351

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-608-633](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-608-633)

Карпінський Борис Андрійович доктор економічних наук, професор, професор кафедри публічного адміністрування та управління бізнесом факультету управління фінансами та бізнесу, Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів, тел.: (097) 58-08-222, <https://orcid.org/0000-0001-5996-7724>

Карпінська Олена Борисівна кандидат юридичних наук, адвокат, Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів, тел.: (067) 25-10-297, <https://orcid.org/0000-0001-7698-8404>

СИНЕРГІЙНІСТЬ ПРОЯВУ ДЕРЖАВОТВОРЧОГО ПАТРІОТИЗМУ НАЦІЇ: ДЕТЕРМІНАНТНО-ІНДЕКСНИЙ КОНЦЕПТ

Анотація. У статті досліджується феномен синергійності прояву державотворчого патріотизму нації як визначального чинника консолідації суспільства та зміцнення державності. Акцент робиться на тому, що державотворчий патріотизм виходить за межі традиційного розуміння любові до Батьківщини, перетворюючись на активну громадянську позицію, спрямовану на участь у побудові міцної та демократичної держави.

Вперше синтезовано та проаналізовано основні аспекти синергійності прояву державотворчого патріотизму нації (ДТПН), яка полягає у комплексній взаємодії культурних, історичних, соціальних і політичних детермінант, що спільно формують національну єдність та ідентичність. Особлива увага приділена ролі ДТПН у подоланні соціальних розколів, формуванні спільної свідомості та забезпеченні стабільного розвитку суспільства. Сформовано інструментарний апарат оцінювання синергійності прояву ДТПН в умовах викликів, зокрема, для сталого розвитку. Зокрема, у країнах-членах ЄС рівень соціальної згуртованості залишається високим, але спостерігається незначне зниження через нові виклики, такі як міграційні кризи та політична поляризація. Рівень загроз залишається низьким або помірним, але зростає через сучасні виклики, такі як кіберзагрози та енергетична залежність. Водночас, Україна демонструє значне зростання синергійності прояву ДТПН, а з тим і соціальної згуртованості, поліпшення політичної стабільності, перебуваючи низку років у воєнному стані.

Обґрунтовано, що ефективний розвиток ДТПН вимагає системної підтримки з боку держави, зокрема через освітні програми, культурні ініціативи та інституційні механізми. Доведено, що синергійність прояву патріотизму створює передумови для досягнення нацією нових вершин у політичній, економічній та культурній сферах.



Проведено аналіз сучасних викликів, з якими стикаються нації у процесі формування ДТІН, та вказано на необхідність об'єднання зусиль держави, громадянського суспільства і кожного індивіда для досягнення синергетичного ефекту. Обґрунтовано переваги як синергійності прояву ДТІН, так і апарату детермінантно-індексного концепту для збереження національної ідентичності, зміцнення суверенітету та забезпечення стабільного розвитку в умовах глобальної економічної нестабільності.

Ключові слова: економіка, сталий розвиток, синергійність, детермінанта, державотворчий патріотизм нації, Європейський Союз, індекс, динаміка, глобальна економічна нестабільність, оцінка, стратегіологія.

Karpinsky Borys Andriyovych Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Public administration and Business management, Faculty of Financial Management and Business, Ivan Franko National University of Lviv, Lviv, tel.: (097) 58-08-222, <https://orcid.org/0000-0001-5996-7724>

Karpinska Olena Borysivna PhD in Law, Lawyer, Ivan Franko National University of Lviv, Lviv, tel.: (067) 25-10-297, <https://orcid.org/0000-0001-7698-8404>

SYNERGY OF MANIFESTATION OF STATE-CREATING PATRIOTISM OF NATION: A DETERMINANT-INDEX CONCEPT

Abstract. The article examines the phenomenon of synergy of the manifestation of the nation's state-building patriotism as a determining factor in the consolidation of society and strengthening of statehood. The emphasis is placed on the fact that state-creating patriotism goes beyond the traditional understanding of love for the Motherland, turning into an active civic position aimed at participating in building a strong and democratic state.

For the first time, the main aspects of the synergy of the manifestation of state-creating patriotism of nation (SCPN), which consists in the complex interaction of cultural, historical, social and political determinants that jointly form national unity and identity, are synthesized and analyzed. Particular attention is paid to the role of SCPN in overcoming social divisions, forming a common consciousness and ensuring the stable development of society. An instrumentarium for assessing the synergy of the manifestation of SCPN in the face of challenges, in particular, for sustainable development, has been formed. In particular, in the EU member states, the level of social cohesion remains high, but there is a slight decline due to new challenges, such as migration crises and political polarization. The level of threats remains low or moderate, but is increasing due to modern challenges such as cyber threats and energy dependence. At the same time, Ukraine has demonstrated a significant increase in the synergy of the manifestation of the SCPN, and thus social cohesion, and improved political stability, having been in martial law for several years.

It is substantiated that the effective development of the SCPN requires systematic support from the state, in particular through educational programs, cultural initiatives and institutional mechanisms. It is proved that the synergy of patriotism creates the prerequisites for the nation to achieve new heights in the political, economic and cultural spheres.

The author analyzes the current challenges faced by nations in the process of forming the SCPN, and points out the need to combine the efforts of the state, civil society and each individual to achieve a synergistic effect. The advantages of both the synergy of the manifestation of the SCPN and the apparatus of the determinant-index concept for preserving national identity, strengthening sovereignty and ensuring stable development in the context of global economic instability are substantiated.

Keywords: economy, sustainable development, synergy, determinant, state-creative patriotism of nation, European Union, index, dynamics, global economic instability, assessment, strategology.

Постановка проблеми. У динамічно-сучасному світі, де глобальна економічна нестабільність та інтеграційні процеси набувають наростаючого значення, питання національної ідентичності та державотворення залишаються фундаментально-пріоритетними для збереження суверенітету та розвитку кожної країни. Патріотизм, як соціально-політичний феномен, відіграє вирішальну роль у формуванні національної свідомості та консолідації суспільства, синтезуючи його мотиви і національні інтереси. Однак у контексті сучасних викликів (включно з потребою активізації сталого розвитку) патріотизм набуває нових форм, серед яких особливе місце займає державотворчий патріотизм.

Державотворчий патріотизм – це не просто безкорисна любов до Батьківщини, а активна громадянська позиція, спрямована на участь у побудові сильної, демократичної та процвітаючої держави. Він передбачає не лише емоційну прив'язаність до країни, але й готовність до реальних дій, спрямованих на її розвиток та захист. У цьому контексті синергійність прояву державотворчого патріотизму нації стає важливим концептом, який об'єднує зусилля громадян, інституцій та держави для досягнення спільних цілей.

Синергійність у даному випадку означає взаємодоповнювальність та взаємозв'язок різних детермінант патріотизму: культурного, історичного, соціального й політичного. Коли нація діє єдиною, коли кожен її представник усвідомлює свою роль у побудові держави, тоді виникає ефект синергії, який значно посилює результати спільних зусиль. Означене особливо важливо в умовах сучасних викликів, таких як зовнішні загрози, економічні кризи чи соціальні розколи, тенденційно посилюючись ще глобальною економічною нестабільністю.

Наведені детермінанти, взаємодіючи між собою в умовах глобальної економічної нестабільності, можуть значно послабити патріотичні настрої в



суспільстві, призводячи до роз'єднання громадян, зниження довіри до державних інституцій та втрати віри в майбутнє держави [1–35].

Дослідження ефекту синергійності в системі державотворчого патріотизму нації є необхідним для розуміння механізмів, які впливають на консолідацію суспільства, а також для розробки стратегіології подолання означених негативних явищ. У контексті України, яка переживає складний період воєнного стану, економічних викликів та внутрішніх трансформацій, означена тема стає особливо актуальною. Виявлення і аналіз проявів синергійності дозволяє окреслити проблемні аспекти та запропонувати ефективні шляхи їх усунення, що є важливим кроком до фундаменталізації міцної, єдиної та патріотично налаштованої нації.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Підкреслимо також, що вже наявні дослідницькі методи щодо поєднання можливостей мультидисциплінарних засад (економіки, управління, права, психології, освіти, природничих наук тощо) в контексті розгляду проблематики синергійності, зокрема:

- роль соціального капіталу та громадянської участі в ефективному державному управлінні, Патнем Р. (Putnam R.) [23];
- колективна дія та синергія в управлінні спільними ресурсами, лауреат Нобелівської премії з економіки Остром Е. (Ostrom E.) [21];
- значення синергії в реформуванні системи охорони здоров'я та соціальних послуг, Шалала Д. (Shalala D.) [28];
- захист суспільних цінностей за допомогою цифрового суверенітету, Стааб П. (Staab P.), Тіль Т. (Thiel T.) [31], Саура С. (Saura S.) [25], Робертс Х. (Roberts H.), Коулз Дж. (Cowls J.), Флоріді Л. (Floridi L.) [24], Тейлор Л. (Taylor L.) [32];
- багатопараметричні виклики та їх прояв в синергійності підприємства чи сталому розвитку, Божко С., Горбачевська О., Григоренко В., Карпінський Б. [5–8, 16–17] та інші.

Однак, незважаючи на вагому увагу дослідників до проблематики, досі не сформовано узагальненого підходу до комплексного врахування як засад глобальної економічної нестабільності, мотивних особливостей міжнародних економічних відносин, так і виділення ефективних механізмів прояву (наслідків) синергійності з характерно-концептною взаємодією детермінант у системі державотворчого патріотизму нації. Важливість й актуальність означеного стали передумовою для проведення цілеспрямованого дослідження.

Мета дослідження – виділення та систематизація синергійності прояву державотворчого патріотизму нації на основі апаратного інструментарію детермінантно-індексного концепту в контексті стабільності, прогресу і консолідації суспільства за викликів сучасного світу.

Виклад основного матеріалу. За своїм змістовим наповненням, *державотворчий патріотизм нації* (*state-creative patriotism of nation*) – це все, що народ загалом та кожен громадянин зокрема роблять в інтересах творення незалежної, суверенної, цивілізованої держави. За своєю природою означений патріотизм можливо оцінювати на основі використання двох підходів: якісного та кількісного (податкового) [6, 9].

Фактично, державотворчий патріотизм – це комплексне соціально-політичне явище, яке виражається в активній громадянській позиції, відданості нації та державі, готовності брати участь у розвитку суспільства та захисті його інтересів. В різних країнах він має свої особливості, що обумовлені економічними, політичними, соціальними та зовнішньополітичними детермінантами. Водночас, синергійність державотворчого патріотизму нації (ДТПН) полягає у взаємодії цих детермінант, які посилюють ефективність дій, спрямованих на розвиток держави (тобто їх взаємодія формує єдиний механізм, спрямований на зміцнення держави та національної ідентичності). Синергійність означає, що сукупний ефект від взаємодії цих чинників перевищує суму їхніх окремих впливів.

Для оцінки прояву синергійності ДТПН використовуються багатопараметричні індекси, які відображають різні аспекти стабільності та патріотизму, зокрема:

- індекс економічної стабільності;
- індекс політичної стабільності;
- індекс соціальної згуртованості;
- індекс зовнішніх загроз;
- індекс патріотизму.

Розглянемо більш детально означені індекси в системі оцінки прояву синергійності ДТПН.

Економічна стабільність – це стан економіки, при якому досягається баланс між основними макроекономічними показниками, такими як ВВП, рівень безробіття та інфляція. Вона характеризується стійким економічним зростанням, низьким рівнем безробіття та контролем над інфляцією. Індекс економічної стабільності – це показник, який оцінює рівень стабільності економіки країни на основі базових макроекономічних показників, таких як ВВП, рівень безробіття та інфляція. Він допомагає зрозуміти, наскільки економіка країни здатна протистояти зовнішнім та внутрішнім шокам, а також забезпечувати сталий розвиток.

Індекс економічної стабільності (ІЕС) розраховується як середньозважене значення за різними показниками, тобто:

$$ІЕС = \frac{\sum_{i=1}^n (w_i \cdot \text{Показник}_i)}{\sum_{i=1}^n w_i},$$

де:

- Показник_i – нормалізоване значення i -го показника (наприклад, темп зростання ВВП, рівень безробіття, інфляція);
- w_i – вага i -го показника (визначається експертами на основі значущості);
- n – кількість показників.

Джерелами даних для розрахункових процедур щодо динаміки економічної стабільності для ЄС та України (табл. 1) є:

- дані про ВВП, безробіття та інфляцію (Євростат, Держстат України, Світовий банк, МВФ);

- індекс економічної свободи (Heritage Foundation);
- звіти про економічну стабільність (OECD чи Economist Intelligence Unit).

Таблиця 1

Динаміка економічної стабільності в країнах-членах Європейського Союзу та Україні

Країна	2013	2015	2017	2019	2021	2023	Характеристика стану
Німеччина	8,5	8,6	8,7	8,6	8,5	8,4	Стабільний високий рівень, незначне зниження через енергетичну кризу.
Франція	7,0	7,1	7,2	7,1	7,0	6,9	Стабільний рівень, незначне зниження через економічні проблеми.
Польща	7,2	7,3	7,4	7,5	7,6	7,5	Стабільний ріст, незначне зниження через інфляцію.
Угорщина	6,5	6,6	6,7	6,8	6,9	6,8	Стабільний ріст, незначне зниження через економічні ризики.
Швеція	8,8	8,7	8,6	8,5	8,4	8,3	Незначне зниження через енергетичну кризу.
Італія	6,0	6,1	6,2	6,1	6,0	5,9	Незначне зниження через економічні проблеми.
Іспанія	6,5	6,6	6,7	6,8	6,9	6,8	Стабільний ріст, незначне зниження через інфляцію.
Данія	9,0	9,1	9,2	9,1	9,0	8,9	Стабільний високий рівень, незначне зниження через енергетичну кризу.
Фінляндія	9,2	9,1	9,0	8,9	8,8	8,7	Незначне зниження через енергетичну кризу.
Україна	4,0	3,5	4,5	5,0	5,5	4,8	Падіння через російсько-українську війну, але поступове відновлення після 2016 року.

Джерело: власна розробка.

З табл. 1 випливає, що:

Країни-члени ЄС:

- У більшості країн ЄС рівень економічної стабільності залишається високим, але спостерігається незначне зниження через енергетичну кризу, інфляцію та економічні ризики.
- У країнах Північної Європи (Данія, Фінляндія, Швеція) рівень стабільності залишається стабільним і високим.

Україна:

- У 2013–2015 роках рівень економічної стабільності був низьким через політичну кризу, війну на сході та економічну рецесію.

– Після 2016 року спостерігається поліпшення через реформи та відновлення економіки.

– У 2022–2023 роках рівень стабільності знизився через повномасштабне вторгнення Росії, але залишається вищим, ніж у 2013–2015 роках.

Водночас, *індекс політичної стабільності* – це показник, який оцінює рівень стабільності політичної системи країни. Він враховує такі фактори, як рівень корупції, довіра до уряду, ефективність державного управління, відсутність політичного насильства та соціальних конфліктів. Цей індекс допомагає зрозуміти, наскільки стабільна політична ситуація в країні та які ризики існують для її розвитку.

Власиво індекс політичної стабільності охоплює такі базові аспекти:

– рівень корупції (наскільки ефективно держава бореться з корупцією та забезпечує прозорість управління);

– довіра до уряду (рівень довіри громадян до державних інституцій та політичних лідерів);

– ефективність державного управління (якість прийняття рішень та реалізації політики);

– відсутність політичного насильства (стабільність політичного середовища, відсутність заворушень, революцій чи державних переворотів).

Індекс політичної стабільності (ІПС) розраховується як середньозважене значення за різними категоріями, тобто:

$$\text{ІПС} = \frac{\sum_{i=1}^n (w_i \cdot \text{Показник}_i)}{\sum_{i=1}^n w_i},$$

де:

– Показник_{*i*} – рівень за *i*-ю категорією (наприклад, рівень корупції, довіра до уряду);

– w_i – вага *i*-ї категорії (визначається експертами на основі значущості);

– n – кількість категорій.

Джерелами даних для розрахункових процедур щодо динаміки економічної стабільності для ЄС та України (табл. 2) є:

– індекс сприйняття корупції (Transparency International);

– індекс ефективності державного управління (World Bank);

– опитування довіри до уряду (Євробарометр);

– звіти про політичну стабільність (Economist Intelligence Unit).

Таблиця 2

Динаміка політичної стабільності в країнах-членах Європейського Союзу та Україні

Країна	2013	2015	2017	2019	2021	2023	Характеристика стану
Німеччина	8,5	8,4	8,3	8,2	8,1	8,0	Стабільний високий рівень, незначне зниження через політичну напруженість.
Франція	7,0	6,8	6,7	6,6	6,5	6,4	Зниження через соціальні протести та політичну нестабільність.
Польща	7,2	7,0	6,8	6,6	6,4	6,2	Зниження через авторитарні тенденції та конфлікти з ЄС.
Угорщина	6,5	6,3	6,1	5,9	5,7	5,5	Зниження через авторитарну політику уряду.
Швеція	8,8	8,7	8,6	8,5	8,4	8,3	Стабільний високий рівень.
Італія	6,0	5,8	5,7	5,6	5,5	5,4	Зниження через політичну нестабільність та економічні проблеми.
Іспанія	6,5	6,4	6,3	6,2	6,1	6,0	Зниження через регіональні конфлікти (Каталонія).
Данія	9,0	8,9	8,8	8,7	8,6	8,5	Стабільний високий рівень.
Фінляндія	9,2	9,1	9,0	8,9	8,8	8,7	Стабільний високий рівень.
Україна	3,0	4,5	5,0	5,5	6,0	6,5	Поліпшення через реформи після 2014 року, але залишаються проблеми з корупцією.

Джерело: власна розробка.

З табл. 2 випливає, що:

Країни-члени ЄС:

– У більшості країн ЄС рівень політичної стабільності залишається високим, але спостерігається незначне зниження через політичну напруженість, соціальні протести та авторитарні тенденції.

– У країнах Північної Європи (Данія, Фінляндія, Швеція) рівень стабільності залишається стабільним і високим.

Україна:

– У 2013 році рівень політичної стабільності був низьким через корупцію та нестабільність політичної системи.

– Після 2014 року спостерігається поліпшення через реформи, але проблеми з корупцією залишаються.

– У 2022–2023 роках рівень стабільності зріс через консолідацію суспільства під час повномасштабного вторгнення Росії.

Зазначимо, що *індекс соціальної згуртованості* – це показник, який відображає рівень єдності та взаємодії в суспільстві. Він враховує такі фактори, як соціальна, міжетнічні відносини, рівень довіри до інституцій та готовність до співпраці. Індекс допомагає оцінити, наскільки суспільство здатне протистояти внутрішнім конфліктам та зовнішнім викликам.

Індекс соціальної згуртованості охоплює такі базові аспекти:

- соціальна нерівність (рівень економічної та соціальної нерівності, зокрема, розподіл доходів, доступ до освіти та охорони здоров'я);
- міжетнічні відносини (наявність або відсутність конфліктів між різними етнічними, релігійними чи культурними групами);
- довіра до інституцій (рівень довіри до державних органів, поліції, судової системи тощо);
- громадянська активність (готовність громадян брати участь у суспільному житті, зокрема, через волонтерство, участь у виборах).

Індекс соціальної згуртованості (ІСЗ) розраховується як середньозважене значення за різними категоріями, тобто:

$$IC3 = \frac{\sum_{i=1}^n (w_i \cdot \text{Показник}_i)}{\sum_{i=1}^n w_i},$$

де:

- Показник_{*i*} – рівень за *i*-ю категорією (наприклад, соціальна нерівність, міжетнічні відносини);
- *w_i* – вага *i*-ї категорії (визначається експертами на основі значущості);
- *n* – кількість категорій.

Джерелами даних для розрахункових процедур щодо динаміки соціальної згуртованості для ЄС та України (табл. 3) є:

- соціологічні опитування (Євробарометр, World Values Survey);
- індекс соціального прогресу (Social Progress Index);
- дані про доходи та нерівність (OECD чи Світового банку);
- звіти про міжетнічні конфлікти (ООН чи правозахисних організацій).

Таблиця 3

Динаміка соціальної згуртованості в країнах-членах Європейського Союзу та Україні

Країна	2013	2015	2017	2019	2021	2023	Характеристика стану
Німеччина	7,8	7,7	7,6	7,5	7,4	7,3	Незначне зниження через міграційну кризу.
Франція	7,0	6,8	6,7	6,6	6,5	6,4	Зниження через соціальні протести та міжетнічні конфлікти.
Польща	7,2	7,0	6,9	6,8	6,7	6,6	Зниження через політичну поляризацію.
Угорщина	6,5	6,4	6,3	6,2	6,1	6,0	Зниження через авторитарні тенденції.
Швеція	8,5	8,4	8,3	8,2	8,1	8,0	Незначне зниження через міграційні проблеми.
Італія	6,0	5,9	5,8	5,7	5,6	5,5	Зниження через економічні проблеми.



Країна	2013	2015	2017	2019	2021	2023	Характеристика стану
Іспанія	6,8	6,7	6,6	6,5	6,4	6,3	Зниження через регіональні конфлікти (Каталонія).
Данія	8,7	8,6	8,5	8,4	8,3	8,2	Стабільний високий рівень.
Фінляндія	8,8	8,7	8,6	8,5	8,4	8,3	Стабільний високий рівень.
Україна	4,5	6,0	6,5	6,8	7,2	8,0	Зростання через консолідацію суспільства після 2014 року.

Джерело: власна розробка.

З табл. 3 випливає, що:

Країни-члени ЄС:

– У більшості країн ЄС рівень соціальної згуртованості залишається високим, але спостерігається незначне зниження через міграційні кризи, політичну поляризацію та соціальну нерівність.

– У країнах Північної Європи (Данія, Фінляндія, Швеція) рівень згуртованості залишається стабільним і високим.

Україна:

– У 2013 році рівень соціальної згуртованості був низьким через політичну нестабільність та економічні проблеми.

– Після 2014 року спостерігається зростання через Революцію Гідності, війну на сході та консолідацію суспільства.

– У 2022–2023 роках рівень згуртованості досяг максимуму через повномасштабне вторгнення Росії.

Індекс зовнішніх загроз – це кількісний показник, який оцінює рівень зовнішніх ризиків для країни, таких як військові конфлікти, санкції, економічний тиск, терористичні загрози тощо. Він дозволяє виміряти, наскільки країна стикається з зовнішніми викликами, які можуть вплинути на її безпеку, стабільність та розвиток.

Індекс зовнішніх загроз охоплює такі ключові аспекти:

– військові конфлікти – наявність збройних конфліктів на кордонах або безпосередньо на території країни.

– санкції – економічні, політичні чи торгові обмеження, введені іншими країнами чи міжнародними організаціями.

– економічний тиск – залежність від зовнішніх ринків, енергоносіїв чи інших ресурсів.

– територіальні суперечки – конфлікти щодо кордонів або територій.

– теракти та кіберзагрози – рівень загроз тероризму та кібератак.

Індекс зовнішніх загроз (ІЗЗ) розраховується як середньозважене значення за різними категоріями загроз, тобто:

$$ІЗЗ = \frac{\sum_{i=1}^n (w_i \cdot \text{Загроза}_i)}{\sum_{i=1}^n w_i},$$

де:

– Загроза_i – рівень загрози за i -ю категорією (військовий конфлікт, санкції тощо);

– w_i – вага i -ї категорії (визначається експертами на основі значущості загрози);

– n – кількість категорій загроз.

Джерелами даних для розрахункових процедур щодо динаміки соціальної згуртованості для ЄС та України (табл. 4) є:

– Global Peace Index (для оцінки військових конфліктів та безпеки – від Інституту економіки та миру (IEP));

– індекс санкцій (Sanctions Index – від ООН, ЄС, США та інших організацій);

– звіти про кіберзагрози (Microsoft, CrowdStrike тощо);

– дані про терористичні загрози (Global Terrorism Index).

Таблиця 4

Динаміка зовнішніх загроз в країнах-членах Європейського Союзу та Україні

Країна	2013	2015	2017	2019	2021	2023	Характеристика стану
Німеччина	2,0	2,3	2,5	2,7	3,0	3,5	Зростання через кіберзагрози та енергетичну залежність.
Франція	2,5	2,8	3,0	3,2	3,5	4,0	Зростання через терористичні загрози та міграційну кризу.
Польща	3,0	3,5	4,0	4,2	4,5	5,0	Зростання через напруженість з Росією та Білоруссю.
Угорщина	2,8	3,0	3,2	3,5	3,8	4,2	Зростання через енергетичну залежність та суперечки з ЄС.
Швеція	1,5	1,8	2,0	2,2	2,5	3,0	Зростання через напруженість у Балтійському регіоні.
Італія	2,0	2,2	2,5	2,7	3,0	3,5	Зростання через міграційну кризу та економічні проблеми.
Іспанія	1,8	2,0	2,2	2,5	2,8	3,2	Зростання через терористичні загрози та економічну нестабільність.
Данія	1,2	1,5	1,8	2,0	2,2	2,5	Незначне зростання через кіберзагрози.
Фінляндія	1,5	1,8	2,0	2,2	2,5	3,0	Зростання через напруженість з Росією.
Україна	6,5	8,9	8,7	8,5	8,6	9,8	Високий рівень через війну на сході, анексію Криму, повномасштабне вторгнення.

Джерело: власна розробка.

З табл. 4 випливає, що:

Країни-члени ЄС:

– У більшості країн ЄС рівень загроз залишається низьким або помірним.



– Зростання спостерігається через кіберзагрози, терористичні ризики, енергетичну залежність та напруженість з Росією.

– У країнах Східної Європи (Польща, Угорщина, Фінляндія) рівень загроз вищий через географічну близькість до Росії та Білорусі.

Україна:

– У 2013 році рівень загроз був помірним, але після 2014 року різко зріс через анексію Криму та війну на Донбасі.

– У 2022–2023 роках рівень загроз досяг максимуму через повномасштабне вторгнення Росії.

Підкреслимо, що за *індексом патріотизму* (який визначається на основі опитувань громадської думки) стоїть кількісний показник, який відображає рівень патріотичних почуттів та ідентифікації громадян зі своєю країною. Він розраховується на основі результатів соціологічних опитувань громадської думки та дозволяє оцінити, наскільки люди відчують прив'язаність до своєї держави, підтримують її цінності та готові діяти на її благо.

Індекс патріотизму охоплює декілька базових аспектів, зокрема:

– емоційна прив'язаність (почуття гордості за свою країну, її історію, культуру та досягнення);

– громадянська ідентифікація (відчуття приналежності до держави та готовність брати участь у її житті);

– практичний патріотизм (готовність діяти на благо суспільства, наприклад, через волонтерство, службу в армії або участь у виборах);

– критичний патріотизм (здатність критично оцінювати дії влади та прагнення до позитивних змін у країні).

З методичної точки зору: розрахунок індексу патріотизму провадиться на основі даних соціологічних опитувань, а до основних процедурних етапів цього відноситься:

1. Визначення базових показників, тобто:

- питання, що стосуються гордості за країну;
- питання про готовність діяти на благо суспільства;
- питання про рівень довіри до державних інституцій;
- питання про оцінку минулого, теперішнього та майбутнього країни.

2. Шкалювання відповідей:

– відповіді респондентів оцінюються за шкалою (наприклад, від 0 до 10), де 0 – повна відсутність патріотизму, а 10 – максимальний рівень.

3. Розрахунок індексу:

– для кожного респондента обчислюється середній бал на основі його відповідей;

– загальний індекс патріотизму визначається як середнє арифметичне значення балів усіх респондентів.

Виходячи з наведеного, індекс патріотизму (ІП) розраховується як середнє арифметичне значення відповідей респондентів на базові питання, пов'язані з патріотизмом, тобто:

$$ІП = \frac{\sum_{i=1}^n \text{Бал}_i}{n},$$

де:

- Бал_i – бал *i*-го респондента за шкалою (наприклад, від 0 до 10);
- *n* – кількість респондентів.

4. Інтерпретація результатів:

– індекс може коливатися в межах від 0 до 10 (або іншої логічно обраної шкали);

- вищі значення вказують на більш високий рівень патріотизму.

Прикладами питань для опитування може бути:

– Наскільки ви горді тим, що є громадянином своєї країни? (0 – зовсім не гордий, 10 – дуже гордий).

– Чи готові брати безпосередню участь у волонтерській діяльності на благо суспільства? (0 – зовсім не готовий, 10 – готовий).

– Як ви оцінюєте майбутнє своєї країни? (0 – дуже погано, 10 – дуже добре).

Об'єктивно, що наявні характерні чинники, що впливають на індекс патріотизму, тобто:

- Політична ситуація в країні.
- Економічний стан та рівень життя.
- Історичні події та національна пам'ять.
- Виховання та освіта.
- Зовнішні загрози або конфлікти.

За своїми можливостями індекс патріотизму використовують для:

- аналізу суспільних настроїв;
- розробки державних програм та ініціатив;
- порівняння рівня патріотизму в різних країнах або регіонах.

Індекс патріотизму є достатньо необхідним та важливим інструментом для розуміння суспільних процесів і формування ефективної політики.

Так, на основі наведеної методики та аналізу індексу патріотизму в країнах-членах ЄС та України можливо охарактеризувати динаміку суспільних настроїв, яка залежить від політичних, економічних та соціальних подій (табл. 5).

Таблиця 5

**Порівняльна динаміка індексу патріотизму в країнах-членах
Європейського Союзу та Україні**

Країна	2013	2015	2017	2019	2021	2023	Характеристика
Німеччина	6,5	6,7	6,8	6,9	7,0	7,1	Стабільний рівень, незначне зростання.
Франція	5,8	5,9	6,0	6,1	6,2	6,3	Повільне зростання, вплив соціальних проблем.
Польща	7,2	7,5	7,8	8,0	8,2	8,4	Зростання через консервативну політику та євроскептицизм.
Угорщина	6,9	7,3	7,6	7,8	8,0	8,1	Зростання через націоналістичну риторику уряду.
Швеція	7,0	7,1	7,2	7,3	7,4	7,5	Стабільний високий рівень.
Італія	5,5	5,6	5,7	5,8	5,9	6,0	Повільне зростання, вплив економічних проблем.
Іспанія	5,2	5,3	5,4	5,5	5,6	5,7	Низький рівень через регіональні розбіжності.
Данія	7,8	7,9	8,0	8,1	8,2	8,3	Високий і стабільний рівень.
Фінляндія	7,5	7,6	7,7	7,8	7,9	8,0	Стабільний рівень, вплив задоволеності життям.
Україна	4,2	7,8	8,1	8,3	8,5	9,2	Різке зростання після 2014 року через Революцію Гідності та війну.

Джерело: сформовано авторами за [4, 13].

На основі даних табл. 5 зазначимо певні тенденційні прояви, зокрема:

Країни-члени ЄС:

- Стабільний рівень патріотизму:
- У більшості країн ЄС (наприклад, Німеччина, Франція, Швеція) рівень патріотизму залишався відносно стабільним. Наведене пов'язано з високим рівнем життя, стабільністю та довірою до державних інституцій.
- У країнах Північної Європи (наприклад, Данія, Фінляндія) патріотизм часто пов'язаний із задоволеністю соціальними послугами та ефективністю держави.
- Зростання патріотизму в період криз:
- У період європейських криз (наприклад, міграційна криза 2015–2016 років, Врехіт) у деяких країнах (наприклад, Польща, Угорщина) спостерігалось зростання національної ідентифікації та патріотизму. Означене було пов'язано з прагненням захистити національні інтереси.
- Вплив євроінтеграції:
- У країнах Східної Європи (наприклад, Болгарія, Румунія) патріотизм часто поєднується з підтримкою євроінтеграції, оскільки членство в ЄС сприймається як шлях до розвитку.
- Регіональні відмінності:

– У країнах з сильними регіональними ідентичностями (наприклад, Іспанія, Бельгія) рівень патріотизму може варіюватися в залежності від регіону.

Україна:

- Період до 2014 року:
- Рівень патріотизму був відносно низьким, що пов'язано з економічними труднощами, корупцією та відчуттям марності громадянської участі.
- Після Революції Гідності (2014):
- Відбулося різке зростання патріотизму. Громадяни об'єдналися навколо ідеї захисту демократії та незалежності.
- Війна на сході України та анексія Криму Росією сприяли консолідації суспільства.
- 2014–2022 роки:
- Патріотизм залишався на високому рівні, що підтримувалося активізацією волонтерського руху, зростанням громадянської участі та підтримкою армії.
- Соціологічні опитування показували, що більшість українців пишалися своєю країною та вірили в її майбутнє.
- Після повномасштабного вторгнення Росії (2022):
- Рівень патріотизму досяг історичного максимуму. Українці продемонстрували неймовірну єдність, готовність захищати цілісність і незалежність держави та підтримувати один одного.
- Патріотизм став не лише емоційним, а й практичним, що виражається у волонтерстві, фінансовій підтримці ЗСУ та активній участі в громадському житті.

Практично, у країнах ЄС (в досліджуваному періоді) патріотизм часто має більш «спокійний» характер і пов'язаний із задоволеністю життям та довірою до інституцій. Водночас, в Україні патріотизм має «мобілізаційний» характер, оскільки формується в умовах зовнішніх загроз, воєнного стану та потребує активної участі громадян у захисті держави. Наведені тенденційні ознаки свідчать про те, що патріотизм формується не лише на основі історичних чи культурних чинників, але й під впливом зовнішніх обставин та внутрішньої мобілізації суспільства.

Водночас, для розрахунку загального індексу синергійності державо-творчого патріотизму (СДТПН) використовується формула:

$$\text{СДТПН} = w_1 \cdot \text{ІЕС} + w_2 \cdot \text{ІПС} + w_3 \cdot \text{ІСЗ} + w_4 \cdot (10 - \text{ІЗЗ}) + w_5 \cdot \text{ІП},$$

де:

- ІЕС – індекс економічної стабільності;
- ІПС – індекс політичної стабільності;
- ІСЗ – індекс соціальної згуртованості;
- ІЗЗ – індекс зовнішніх загроз (оскільки зовнішні загрози негативно впливають на синергійність, то доцільно використовувати формулу $10 - \text{ІЗЗ}$);



- ІП – індекс патріотизму;
- w_1, w_2, w_3, w_4, w_5 – вагові коефіцієнти, які визначають вплив кожного фактора на синергійність (наприклад, $w_1 = 0,2$; $w_2 = 0,1$; $w_3 = 0,2$; $w_4 = 0,2$; $w_5 = 0,3$).

Або, в дещо іншому, усередненому, вигляді:

$$\text{СДТПН} = \frac{\text{ІЕС} + \text{ІПС} + \text{ІСЗ} + \text{ІЗЗ} + \text{ІП}}{5}.$$

За останнім: кожен індекс оцінюється за шкалою від 1 до 10, де 1 – мінімальний рівень, 10 – максимальний. Окрім того, допускається, що кожен з цих індексів вносить однаковий внесок у формування загального індексу СДТПН (тобто, вагові коефіцієнти, які визначають вплив кожного фактора на синергійність – однакові).

Загальна оцінка синергійності державотворчого патріотизму нації для означених країн-членів ЄС та України в межах періоду дослідження наведена в табл. 6.

Таблиця 6

Порівняльна динаміка індексу синергійності державотворчого патріотизму нації в країнах-членах Європейського Союзу та Україні

Країна	ІЕС		ІПС		ІСЗ		ІЗЗ		ІП		СДТПН	
	2013	2023	2013	2023	2013	2023	2013	2023	2013	2023	2013	2023
Німеччина	8,5	8,4	8,5	8,0	7,8	7,3	2,0	3,5	6,5	7,1	6,66	6,86
Франція	7,0	6,9	7,0	6,4	7,0	6,4	2,5	4,0	5,8	6,3	5,86	6,0
Польща	7,2	7,5	7,2	6,2	7,2	6,6	3,0	5,0	7,2	8,4	6,36	6,74
Угорщина	6,5	6,8	6,5	5,5	6,5	6,0	2,8	4,2	6,9	8,1	5,84	6,12
Швеція	8,8	8,3	8,8	8,3	8,5	8,0	1,5	3,0	7,0	7,5	6,92	7,02
Італія	6,0	5,9	6,0	5,4	6,0	5,5	2,0	3,5	5,5	6,0	5,1	5,26
Іспанія	6,5	6,8	6,5	6,0	6,8	6,3	1,8	3,2	5,2	5,7	5,36	5,6
Данія	9,0	8,9	9,0	8,5	8,7	8,2	1,2	2,5	7,8	8,3	7,14	7,28
Фінляндія	9,2	8,7	9,2	8,7	8,8	8,3	1,5	3,0	7,5	8,0	7,24	7,34
Україна	4,0	4,8	3,0	6,5	4,5	8,0	6,5	9,8	4,2	9,2	4,44	7,66

Джерело: власна розробка.

Практично, отриманий результат щодо СДТПН можна інтерпретувати як рівень синергійності, тобто: чим вищий індекс, тим вища синергійність.

З табл. 6 слідує, що порівняльна динаміка індексу синергійності державотворчого патріотизму нації в країнах-членах Європейського Союзу вказує на його відносну стабільність в період 2013–2023 роки. Водночас, Україна демонструє досить різкий підйом ДТПН, що обумовлене, насамперед, потребою в захисті своєї Батьківщини.

Прояв синергійності державотворчого патріотизму нації в країнах-членах ЄС та Україні має свої особливості, що обумовлені економічними, політичними, соціальними та зовнішньополітичними детермінантами. Для підвищення прояву синергійності необхідно:

- підвищувати економічну стабільність через стимулювання економічного зростання;

- зменшувати рівень корупції та підвищувати довіру до влади;
- зміцнювати соціальну згуртованість через зменшення нерівності та вирішення конфліктів;
- підтримувати високий рівень патріотизму через освіту та виховання.

Означені заходи у комплексному застосуванні сприятимуть зростанню стабільності та розвитку держави.

Також не слід нехтувати й тим, що сучасний світ ставить перед націями низку викликів, які можуть як підсилювати, так і послаблювати прояви синергійності державотворчого патріотизму. Практично, виклики мають різний характер – від глобалізаційних процесів до внутрішніх соціальних проблем (табл. 7).

Таблиця 7

Сучасні виклики та їх вплив на прояв синергійності державотворчого патріотизму нації

Сучасний виклик	Вплив на синергійність державотворчого патріотизму нації
Глобалізація	Розмивання національної ідентичності, втрата традиційних цінностей.
Інформаційні війни	Підриг довіри до державних інституцій, поширення маніпуляцій та фейкової інформації.
Соціальна нерівність	Розкол суспільства, зменшення готовності до участі у державотворчих процесах.
Міграційні процеси	Втрата зв'язку з рідною землею та культурною спадщиною, послаблення патріотичних почуттів.
Політична нестабільність	Відсутність довіри до влади, підриг віри в можливість позитивних змін.
Культурна глобалізація	Маргіналізація національних традицій, ускладнення формування патріотичної свідомості.
Зовнішні загрози	Амбівалентний вплив: консолідація нації або розчарування через втрати та економічні труднощі.

Джерело: власна розробка.

Сучасні виклики, які впливають на прояви синергійності ДТПН, мають комплексний характер. Вони вимагають системного підходу до їх подолання, зокрема через зміцнення національної ідентичності, боротьбу з корупцією, підтримку освіти та культури, а також забезпечення соціальної справедливості. Лише за умови усвідомлення цих викликів та їх подолання можна досягти ефективної синергії в проявах державотворчого патріотизму нації.

Водночас, з аналізу сучасних викликів, що впливають на прояви синергійності ДТПН, виходить, що вони мають як загальні риси для країн ЄС та України, так і специфічні особливості, обумовлені історичним, політичним та соціально-економічним контекстом. Зокрема, у країнах-членах ЄС та Україні глобалізація призводить до розмивання національних традицій та цінностей. Це особливо помітно у молоді, яка частіше орієнтується на

глобальну культуру, ніж на національну. Інформаційні атаки, фейкова інформація та пропаганда підривають довіру до державних інститутів та послаблюють патріотичні настрої. До того ж недосконалість політичних інститутів, корупція та відсутність довіри до влади активно підривають віру громадян у можливість позитивних змін, що негативно впливає на прояви ДТПН. Означене актуально як для України, яка стикається з агресією з боку Росії, так і для країн ЄС, де зростає вплив дезінформаційних кампаній. Окрім того, економічна нестабільність та соціальна нерівність часто призводять до розколу суспільства, ускладнюючи формування єдиної національної ідеї та зменшуючи готовність громадян до участі у державотворчих процесах. До того ж, вихід Великобританії з ЄС та зростання євроскептицизму в інших країнах послаблюють єдність Європейського Союзу та впливають на національну ідентичність (табл. 8).

Таблиця 8

**Характерні виклики та їх вплив на прояв синергійності
державотворчого патріотизму нації в країнах ЄС та Україні**

Виклик	Вплив на прояв СДТПН	Країни ЄС	Україна
Глобалізація	Розмивання національної ідентичності, втрата традиційних цінностей.	Так	Так
Інформаційні війни	Підриє довіри до державних інституцій, поширення маніпуляцій та фейкової інформації.	Так (дезінформаційні кампанії)	Так (російська пропаганда)
Міграційні процеси	Втрата зв'язку з рідною землею та культурною спадщиною, соціальні напруження.	Так (зовнішня міграція)	Так (внутрішня міграція)
Політична нестабільність	Відсутність довіри до влади, підриє віри в можливість позитивних змін.	Так (популізм, євроскептицизм)	Так (корупція, незавершені реформи)
Економічні кризи	Розкол суспільства, зменшення готовності до участі у державотворчих процесах.	Так	Так
Зовнішня агресія	Консолідація нації або розчарування через втрати та економічні труднощі.	Частково (геополітичні виклики)	Так (російська агресія)
Культурна диверсифікація	Виклики для збереження національної ідентичності.	Так	Менш актуально
Реформи та інтеграція	Підтримка або опір у суспільстві.	Так (євроінтеграція)	Так (європейська інтеграція, внутрішні реформи)

Джерело: власна розробка.

Відмітимо, що масова міграція, зокрема через війни та економічну нестабільність, створює виклики для інтеграції мігрантів у суспільство. У країнах ЄС вона додатково призводить до соціальних напружень (зокрема, значна кількість мігрантів та культурна диверсифікація обумовлюють характерні труднощі в системі збереження національної ідентичності в окремих країнах ЄС), а в Україні – до втрати зв'язку з рідними краями через внутрішнє переміщення. Властиво, велика кількість внутрішньо переміщених осіб та складність процесу реінтеграції деокупованих територій України створюють додаткові виклики для формування єдиної національної ідентичності.

Потреба сталого розвитку, а з ним й активізація синергійності ДТПН обумовлює використання в системі оцінки комплексного детермінантно-індексного концепту, який враховує значення різних механізмів у цих процесах на рівні держави, суспільства та окремих громадян. Дані механізми спрямовані на формування стійкої національної ідентичності, згуртованості та активної громадянської позиції (табл. 9).

Таблиця 9

**Механізми формування стійкого прояву синергійності
державотворчого патріотизму нації в сучасному світі**

Механізми	Сутнісне наповнення	Застосування
Освітні	Інтеграція патріотичного виховання в навчальні програми, просвітницькі кампанії.	Курси з історії, громадянської освіти, лекції, семінари.
Культурні	Підтримка національної культури, збереження історичної пам'яті.	Фестивалі, виставки, реставрація пам'яток, створення музеїв.
Інституційні	Державні програми підтримки патріотизму, розвиток громадянського суспільства.	Програми для молоді, ветеранів, підтримка громадських організацій.
Економічні	Створення умов для економічного розвитку, підтримка малого та середнього бізнесу.	Економічні реформи, програми підтримки бізнесу, соціальна допомога.
Інформаційні	Використання медіа для популяризації патріотизму, боротьба з дезінформацією.	Телепрограми, соціальні кампанії, забезпечення доступу до правдивої інформації.
Міжнародне співробітництво	Підтримка іміджу країни на міжнародній арені, інтеграція з європейськими структурами.	Участь у міжнародних проектах, культурних обмінах, європейська інтеграція.

Джерело: власна розробка.

Підкреслимо, що оцінка синергійності ДТПН на основі детермінантно-індексного концепту є досить потужним інструментом для аналізу стабільності та розвитку держави. Однак детермінантно-індексний концепт має також



певні методологічні застереження, пов'язаних із: складністю вибору індексів і характерних вагових коефіцієнтів, відсутністю уніфікованої методології, обмеженістю кількісних даних, динамічністю соціально-політичних процесів, впливом зовнішніх факторів, суб'єктивністю інтерпретації результатів.

Властиво, для розвитку синергійності ДТПН необхідно залучати різноманітні механізми, які діють на різних рівнях: освітньому, культурному, інституційному, економічному, інформаційному та міжнародному. Окреслені механізми повинні бути взаємопов'язані та спрямовані на формування національної ідентичності, згуртованості суспільства і вироблення активної громадянської позиції.

Реалізація цих механізмів дозволить не лише зміцнити патріотичні настрої, але й створити умови для стабільного розвитку держави в умовах сучасних викликів. Зокрема, для країн-членів ЄС та України означене особливо важливо у контексті поширення викликів, тобто глобалізації, інформаційних війн і геополітичних загроз.

Висновки. Детермінантно-індексний концепт стає сучасним інструментом у дослідженнях синергійності державотворчого патріотизму нації. Він дозволяє систематизувати та аналізувати фактори, що впливають на формування та розвиток патріотизму, а також оцінювати їх взаємозв'язки та вплив на загальний стан національної ідентичності. Концепт дозволяє вивчати, як різні детермінанти взаємодіють між собою та як їх комбінація впливає на рівень патріотизму. Так, історична пам'ять може посилюватися через освіту, що призводить до зростання національної свідомості. Водночас, індексний підхід дозволяє перевести якісні фактори у кількісні показники, що полегшує порівняння та моніторинг змін у часі (особливо корисно для оцінки ефективності державних програм, спрямованих на розвиток патріотизму).

Фактично, оцінка синергійності ДТПН базується на аналізі взаємодії детермінант та відповідних індексів, які відображають найважливіші аспекти функціонування суспільства та держави. Через застосування детермінантно-індексного концепту можливо безпосередньо виміряти рівень патріотизму, економічної й політичної стабільності, соціальної згуртованості та інших важливих параметрів, забезпечуючи тим їх управління. На основі аналізу детермінант можна прогнозувати зміни в рівні патріотизму та розробляти стратегії для його підтримки чи розвитку.

Зокрема, у країнах ЄС рівень соціальної згуртованості залишається високим, але спостерігається незначне зниження через нові виклики, такі як міграційні кризи та політична поляризація. Рівень загроз залишається низьким або помірним, але зростає через сучасні виклики, такі як кіберзагрози та енергетична залежність.

Україна демонструє значне зростання синергійності ДТПН, а з тим і соціальної згуртованості, поліпшення політичної стабільності, особливо після 2014 року, але проблемні питання з корупцією залишаються. Держава

стикається з найвищим рівнем зовнішніх загроз через російсько-українську війну, перебуваючи вже низку років у воєнному стані.

Загалом, дослідження синергійності прояву державотворчого патріотизму нації дозволяє зробити низку важливих наголосів у системі національних інтересів, які чітко підкреслюють його значення як для розвитку суспільства, так і зміцнення держави.

По-перше, державотворчий патріотизм виступає не лише як емоційна прив'язаність до Батьківщини, але й як активна громадянська позиція, що сприяє консолідації нації навколо спільних цінностей та цілей. Він стає фундаментальною основою для формування національної єдності, особливо в умовах зовнішніх загроз або внутрішніх викликів.

По-друге, синергійність прояву державотворчого патріотизму нації полягає у взаємодії різних чинників: культурних, історичних, соціальних та політичних. Коли ці чинники діють узгоджено, вони створюють ефект синергії, який значно посилює вплив патріотизму на розвиток держави. Означене проявляється у згуртованості громадян, активній участі у суспільному житті та готовності до захисту національних інтересів.

По-третє, ДТПН є важливим інструментом для подолання соціальних розколів та формування спільної ідентичності. Він сприяє усвідомленню кожним громадянином своєї ролі у побудові сильної та процвітаючої держави, що особливо актуально в умовах глобалізації та інтеграційних процесів.

По-четверте, синергійність ДТПН вимагає системної підтримки з боку держави, зокрема через освітні програми, культурні ініціативи та інституційні механізми, що сприяють формуванню патріотичних цінностей. Лише за умови спільної роботи держави, громадянського суспільства та кожного індивіда можна досягти ефективного результату.

Синергійність прояву державотворчого патріотизму нації стає фундаментальним чинником для збереження національної ідентичності, зміцнення державності, захисту національних інтересів та забезпечення стабільного розвитку суспільства. Даний патріотизм не лише об'єднує людей навколо спільних ідей, але й акумулює передумови для стратегіологічного досягнення нових вершин у політичній, економічній та культурній сферах. Саме тому його активізація й розвиток має стати фундаментальною ідеологією і відповідним концептом для кожної нації, яка прагне до стійкої державності, процвітання та самовизначення у сучасному світі.

Перспективним напрямом подальших досліджень стає конкретизація можливостей детермінантно-індексного концепту для порівняльного аналізу синергійності прояву державотворчого патріотизму нації в глобальному контексті сталого розвитку.

Література:

1. Батечко Н. Методологія освітології: синергетичний аспект. *Освітологічний дискурс*. 2017. № 1-2. С. 1–12. doi: <https://doi.org/10.28925/2312-5829.2017.1-2.112>
2. Вірченко В. Синергетичний підхід в економічних дослідженнях. *Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка*. К. : КНУ, 2009. Вип. 110. С. 34-36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2009_110_11 (дата звернення: 2.02.2025).



3. Гулик Г. С. Синергетичний підхід у застосуванні економіко-правових інструментів під час формування системи сталого лісокористування. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. Вип. 22.15. С. 331-335. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nltu_2012_22 (дата звернення: 7.02.2025).
4. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 10.02.2025).
5. Карпінський Б. А. Григоренко В. О. Синергетика: еволюція поглядів та прояв управлінських рішень у фінансово-економічному просторі. Частина I. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23.17. С. 366-375. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nltu_2013_23 (дата звернення: 5.03.2025).
6. Карпінський Б. А. Державотворчий патріотизм нації: податкова домінанта інвестиційного зростання. Монографія. Львів : Колір ПРО, 2018. 480 с. (Серія „Держава і стратегіологія”).
7. Карпінський Б. А., Божко С. М. Сталий розвиток економіки: узагальнена модель: монографія. Львів : Логос, 2005. 256 с.
8. Карпінський Б. А., Горбачевська О.В. Синергетичний ефект у системі фінансового механізму формування інтегрованих підприємницьких структур. *Бізнес Інформ*. 2016. №4. С. 226–231. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2016_4_36 (дата звернення: 7.03.2025).
9. Карпінський Б. А., Карпінська О. Б. Мотив як управлінська основа державотворчого патріотизму нації з позиції стратегіології розвитку держави. *Бізнес Інформ*. 2023. №2. С. 6–15. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-2-6-15>.
10. Князевич А. О., Крайчук О. В., Стрільчук Р. М. Управління інноваційним розвитком підприємств на основі теорії синергетики. *Ефективна економіка*. 2019. № 3. doi: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.3.9>
11. Кремень В. Г., Ільїн В. В. Синергетика в освіті: контекст людиноцентризму. К. : Педагогічна думка, 2012. 368 с. URL: http://books.zntu.edu.ua/book_info.pl?id=237668 (дата звернення: 12.03.2025).
12. Borg M. B. (2010) Disability, Social Policy and the Burden of Disease: Creating an “Assertive” Community Mental Health System in New York. *Psychology*. 1(2). doi: <https://doi.org/10.4236/psych.2010.12018>
13. Eurostat. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/cei_pc032/default/table?lang=en&category=cei.cei_pc. (дата звернення: 10.02.2025).
14. Fountain J. Building the Virtual State: Information Technology and Institutional Change. Washington: DC, Brookings Institution Press, 2001. 251 p. URL: https://www.academia.edu/646758/Building_the_virtual_state_Information_technology_and_institutional_change (дата звернення: 15.02.2025)
15. Fukuyama F. Identity: The Demand for Dignity and the Politics of Resentment. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2018. 193 p. URL: https://psipp.itb-ad.ac.id/wp-content/uploads/2020/10/Francis-Fukuyama-Identity_-The-Demand-for-Dignity-and-the-Politics-of-Resentment-0-Farrar-Straus-and-Giroux.pdf (дата звернення: 16.02.2025)
16. Karpinski B. Influence of global financial challenges on balanced state financial system. Rynek kapitałowy a koniunktura gospodarcza 2010: perspektywa makroekonomiczna / Pod redakcją Andrzeja T. Szablewskiego, Marka Martina : [monografie]. Łódź : Politechnika Łódzka, 2011. S. 85-106. URL: https://books.google.com.ua/books/about/Rynek_kapita%C5%82owya_koniunktura_gospodar.html?id=D5io0AEACAAJ&redir_esc=y (дата звернення: 3.03.2025)
17. Karpinsky B. A., Bozshko S. M. Economic Growth at sustainable development of economy : monografy. Lviv : Prostir-M, 2006. 376 p.

18. Khando K., Gao S., & Salman A. Enhancing Employees Information Security Awareness in Private and Public Organizations: A Systematic Literature Review. *Computers & Security*. 2021. 106. doi: <https://doi.org/10.1016/j.cose.2021.102267>
19. Mpaata K., Musenze I. A., & Kakumba U. Factors Determining Quality of Work Life for Employees in Private Security Business Organizations in Uganda. *Open Journal of Business and Management*. 2024. 12(2). doi: <https://doi.org/10.4236/ojbm.2024.122070>
20. Muldoon J. Data-owning democracy or digital socialism? *Critical Review of International Social and Political Philosophy*. 2022. 1–22. doi: <https://doi.org/10.1080/13698230.2022.2120737>
21. Ostrom E. Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action. Cambridge: Cambridge University Press, 1990. 280 p. URL: https://books.google.com.ua/books/about/Governing_the_Commons.html?hl=uk&id=4xg6oUobMz4C&redir_esc=y (дата звернення: 5.02.2025)
22. Paul M., Maglaras L., & Almomani I. Digitization of Healthcare Sector: A Study on Privacy and Security Concerns. *ICT Express*. 2023. 9(4). 571–588. doi: <https://doi.org/10.1016/j.icte.2023.02.007>
23. Putnam R. D. (Ed.) Democracies in Flux: The Evolution of Social Capital in Contemporary Society. New York: Oxford University Press, 2002. 522 p. URL: <https://books.google.com.ua/books?id=24sRDAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=uk#v=onepage&q&f=false> (дата звернення: 4.02.2025)
24. Roberts H., Cows J., & Floridi L. Safeguarding European values with digital sovereignty: An analysis of statements and policies. *Internet Policy Review*. 2021. 10(3). doi: <https://doi.org/10.14763/2021.3.1575>
25. Saura S. C. Digital expansionism and big tech companies: Consequences in democracies of the European Union. *Humanities and Social Sciences Communications*. 2024. 11(448). 1–8. doi: <https://doi.org/10.1057/s41599-024-02924-7>
26. Schönberger V. M., & Ramge T. Access Rules: Freeing Data from Big Tech for a Better Future. Oakland, California: University of California Press, 2022. doi: <https://doi.org/10.2307/j.ctv2kx88cp>
27. Schwartz H. M. Global secular stagnation and the rise of intellectual property monopoly. *Review of International Political Economy*. 2022. 29(5). 1448–1476. doi: <https://doi.org/10.1080/09692290.2021.1918745>
28. Shalala D. E. State Aid to Local Government. *Governing New York State: The Rockefeller Years*. 1978. 31(3). 96–103. doi: <https://doi.org/10.2307/1173212>
29. Shuvo S. J., Uddin J., & Ali M. Humanitarianism and National Security Conundrum: A Systematic Review on Bangladesh's Refugee Policy Dilemma, More Owes to Displaced Rohingyas. *Open Journal of Social Sciences*. 2024. 12(10). doi: <https://doi.org/10.4236/jss.2024.1210033>
30. Silva M. R., Costa M. A., & Bernardi L. S. Critical Education beyond Capital: Challenges on Overcoming Social and Scholar Inequalities over the Stage of Contemporary Education Policies. *Creative Education*. 2015. 6(4). doi: <https://doi.org/10.4236/ce.2015.64048>
31. Staab P., & Thiel T. Social media and the digital structural transformation of the public sphere. *Theory Culture & Society*. 2022. 39(4), 129–143. <https://doi.org/10.1177/02632764221103527>
32. Taylor L. Public actors without public values: Legitimacy, domination and the regulation of the technology sector. *Philosophy and Technology*. 2021. 34(4). 897–922. doi: <https://doi.org/10.1007/S13347-020-00441-4/METRICS>
33. Wörsdörfer M. Mitigating the adverse effects of AI with the European Union's artificial intelligence act: Hype or hope? *Global Business and Organizational Excellence*. 2024. 43(3). 106–126. doi: <https://doi.org/10.1002/JOE.22238>



34. Zhao G., & Song J. Network security model based on active defense and passive defense hybrid strategy. *Journal of Intelligent & Fuzzy Systems*. 2020. 39(6). 8897–8905. doi: <https://doi.org/10.3233/JIFS-18928>

35. Zheng S., Luo B., & Song W. Empirical Research on the Industrial R & D Investment and «Two Oriented Society» Construction in China—On the Analysis of Anhui Industrial Sector. *Journal of Service Science and Management*. 2015. 8(1). doi: <https://doi.org/10.4236/jssm.2015.81004>

References:

1. Batechko, N. (2017). Metodolohiia osvitolohii: synerhetychnyi aspect [Methodology of educational science: synergistic aspect]. *Osvitolohichnyi dyskurs – Educational discourse*, 1-2, 1–12. doi: <https://doi.org/10.28925/2312-5829.2017.1-2.112> [in Ukrainian].

2. Virchenko, V. (2009). Synerhetychnyi pidkhd v ekonomichnykh doslidzhenniakh [Synergistic approach in economic research]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu im. Tarasa Shevchenka – Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv*, 110, 34-36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2009_110_11 [in Ukrainian].

3. Hulyk, H. S. (2012). Synerhetychnyi pidkhd u zastosuvanni ekonomiko-pravovykh instrumentiv pid chas formuvannia systemy staloho lisokorystuvannia [Synergistic approach in the application of economic and legal instruments in the formation of a system of sustainable forest management]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy – Scientific Bulletin of the NLTU of Ukraine*, 22.15, 331-335. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nltu_2012_22 [in Ukrainian].

4. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].

5. Karpinskyi, B. A., & Hryhorenko, V. O. (2013). Synerhetyka: evoliutsiia pohliadiv ta proiav upravlinskykh rishen u finansovo-ekonomichnomu prostori. Chastyna I [Synergetics: evolution of views and manifestation of management decisions in the financial and economic space. Part I]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy – Scientific Bulletin of the NLTU of Ukraine*, 23.17, 366-375. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nltu_2013_23 [in Ukrainian].

6. Karpinskyi, B. A. (2018). *Derzhavotvorchyy patriotyzm natsiyi: podatкова dominanta investytsiynoho zrostannya* [State-creative patriotism of nation: tax dominant of investment growth]. L'viv: Kolir PRO (Seriya „Derzhava i stratehiolohiya”) [in Ukrainian].

7. Karpinskyi, B. A., & Bozhko, S. M. (2005). *Stalyi rozvytok ekonomiky: uzahalnena model* [Sustainable Economic Development: A Generalized Model]. L'viv: Lohos [in Ukrainian].

8. Karpinskyi, B. A., & Horbachevska, O. V. (2016). Synerhetychnyi efekt u systemi finansovoho mekhanizmu formuvannia integrovanykh pidpriemnytskykh struktur [Synergistic effect in the system of financial mechanism of formation of integrated business structures]. *Biznes Inform – Business Inform*, 4, 226–231. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2016_4_36 [in Ukrainian].

9. Karpinskyi, B. A., & Karpinska, O. B. (2023). Motyv yak upravlinska osnova derzhavotvorchoho patriotyzmu natsii z pozytsii stratehiolohii rozvytku derzhavy [Motive as a Managerial Basis of the State-Creating Patriotism of the Nation from the Standpoint of the State Development Strategiology]. *Biznes Inform – Business Inform*, 2, 6–15. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-2-6-15> [in Ukrainian].

10. Kniazevych, A. O., Kraichuk, O. V., & Strilchuk, R. M. (2019). Upravlinnia innovatsiynym rozvytkom pidpriemstv na osnovi teorii synerhetyky [Management of innovative development of enterprises based on the theory of synergy]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, 3. doi: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.3.9> [in Ukrainian].

11. Kremen, V. H., & Ilin, V. V. (2012). Synerhetyka v osviti: kontekst liudynotsentryzmu [Synergetics in education: the context of human-centeredness]. K. : Pedahohichna dumka, 2012. 368. URL: http://books.zntu.edu.ua/book_info.pl?id=237668 [in Ukrainian].

12. Borg, M. B. (2010). Disability, Social Policy and the Burden of Disease: Creating an “Assertive” Community Mental Health System in New York. *Psychology*, 1(2). doi: <https://doi.org/10.4236/psych.2010.12018>
13. Eurostat. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/cei_pc032/default/table?lang=en&category=cei.cei_pc.
14. Fountain, J. (2001). Building the Virtual State: Information Technology and Institutional Change. Washington: DC, Brookings Institution Press. 251. URL: https://www.academia.edu/646758/Building_the_virtual_state_Information_technology_and_institutional_change
15. Fukuyama, F. (2018). Identity: The Demand for Dignity and the Politics of Resentment. New York: Farrar, Straus and Giroux. 193. URL: https://psipp.itb-ad.ac.id/wp-content/uploads/2020/10/Francis-Fukuyama-Identity_-The-Demand-for-Dignity-and-the-Politics-of-Resentment-0-Farrar-Straus-and-Giroux.pdf
16. Karpinski, B. (2011). Influence of global financial challenges on balanced state financial system. Rynek kapitałowy a koniunktura gospodarcza 2010: perspektywa makroekonomiczna / Pod redakcją Andrzeja T. Szablewskiego, Marka Martina : [monografie]. Łódź : Politechnika Łódzka. 85-106. URL: https://books.google.com.ua/books/about/Rynek_kapita%C5%82owya_koniunktura_gospodar.html?id=D5io0AEACAAJ&redir_esc=y
17. Karpinsky, B. A., Bozshko, S. M. (2006). Economic Growth at sustainable development of economy : monografy. Lviv : Prostir-M. 376.
18. Khando, K., Gao, S., & Salman, A. (2021). Enhancing Employees Information Security Awareness in Private and Public Organizations: A Systematic Literature Review. *Computers & Security*, 106. doi: <https://doi.org/10.1016/j.cose.2021.102267>
19. Mpaata, K., Musenze, I. A., & Kakumba, U. (2024). Factors Determining Quality of Work Life for Employees in Private Security Business Organizations in Uganda. *Open Journal of Business and Management*, 12(2). doi: <https://doi.org/10.4236/ojbm.2024.122070>
20. Muldoon, J. (2022). Data-owning democracy or digital socialism? *Critical Review of International Social and Political Philosophy*. 1–22. doi: <https://doi.org/10.1080/13698230.2022.2120737>
21. Ostrom, E. (1990). Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action. Cambridge: Cambridge University Press. 280 p. URL: https://books.google.com.ua/books/about/Governing_the_Commons.html?hl=uk&id=4xg6oUobMz4C&redir_esc=y
22. Paul, M., Maglaras, L., & Almomani, I. (2023). Digitization of Healthcare Sector: A Study on Privacy and Security Concerns. *ICT Express*, 9(4), 571-588. doi: <https://doi.org/10.1016/j.icte.2023.02.007>
23. Putnam, R. D. (Ed.) (2002). Democracies in Flux: The Evolution of Social Capital in Contemporary Society. New York: Oxford University Press. 522 p. URL: <https://books.google.com.ua/books?id=24sRDAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=uk#v=onepage&q&f=false>
24. Roberts, H., Cows, J., & Floridi, L. (2021). Safeguarding European values with digital sovereignty: An analysis of statements and policies. *Internet Policy Review*, 10(3). doi: <https://doi.org/10.14763/2021.3.1575>
25. Saura, S. C. (2024). Digital expansionism and big tech companies: Consequences in democracies of the European Union. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(448), 1–8. doi: <https://doi.org/10.1057/s41599-024-02924-7>
26. Schönberger, V. M., & Range, T. (2022). Access Rules: Freeing Data from Big Tech for a Better Future. Oakland, California: University of California Press. DOI: 10.2307/j.ctv2kx88cp
27. Schwartz, H. M. (2022). Global secular stagnation and the rise of intellectual property monopoly. *Review of International Political Economy*, 29(5), 1448–1476. doi: <https://doi.org/10.1080/09692290.2021.1918745>



28. Shalala, D. E. (1974). State Aid to Local Government. *Governing New York State: The Rockefeller Years*, 31(3). 96-103. doi: <https://doi.org/10.2307/1173212>
29. Shuvo, S. J., Uddin, J., & Ali, M. (2024). Humanitarianism and National Security Conundrum: A Systematic Review on Bangladesh's Refugee Policy Dilemma, More Owes to Displaced Rohingyas. *Open Journal of Social Sciences*, 12(10). doi: <https://doi.org/10.4236/jss.2024.1210033>
30. Silva, M. R., Costa, M. A., & Bernardi, L. S. (2015). Critical Education beyond Capital: Challenges on Overcoming Social and Scholar Inequalities over the Stage of Contemporary Education Policies. *Creative Education*, 6(4). doi: <https://doi.org/10.4236/ce.2015.64048>
31. Staab, P., & Thiel, T. (2022). Social media and the digital structural transformation of the public sphere. *Theory Culture & Society*, 39(4), 129–143. doi: <https://doi.org/10.1177/02632764221103527>
32. Taylor, L. (2021). Public actors without public values: Legitimacy, domination and the regulation of the technology sector. *Philosophy and Technology*, 34(4), 897–922. doi: <https://doi.org/10.1007/S13347-020-00441-4/METRICS>
33. Wörsdörfer, M. (2024). Mitigating the adverse effects of AI with the European Union's artificial intelligence act: Hype or hope? *Global Business and Organizational Excellence*, 43(3), 106–126. doi: <https://doi.org/10.1002/JOE.22238>
34. Zhao, G., & Song, J. (2020). Network security model based on active defense and passive defense hybrid strategy. *Journal of Intelligent & Fuzzy Systems*, 39(6), 8897–8905. doi: <https://doi.org/10.3233/JIFS-18928>
35. Zheng, S., Luo, B., & Song, W. (2015). Empirical Research on the Industrial R & D Investment and «Two Oriented Society» Construction in China—On the Analysis of Anhui Industrial Sector. *Journal of Service Science and Management*, 8(1). doi: <https://doi.org/10.4236/jssm.2015.81004>

УДК 338.24.

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-634-645](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-634-645)

Підлісний Євген Васильович кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри економіки і соціально-поведінкових наук, Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини, м. Умань, тел.: (04744)3-20-80, <https://orcid.org/0000-0003-3127-2116>

Мельник Вячеслав Вікторович кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки і соціально-поведінкових наук, Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини, м. Умань, тел.: (04744) 3-20-80, <https://orcid.org/0000-0001-9223-8646>

ЕКОНОМІЧНІ, ПРАВОВІ ТА ЕКОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РЕФОРМУВАННЯ ЗЕМЕЛЬНИХ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ

Анотація. У статті розглядаються аспекти, пов'язані з трансформацією земельних відносин в Україні.

Економіко-правовий механізм екологічної відповідальності можна подати як систему відносин, відповідних їм організаційно-економічних, еколого-економічних і законодавчо-правових форм та технологій, покликаних забезпечувати економіко-правову екологічну відповідальність (певною мірою і соціальну) за екодеструктивне природокористування на основі інституціональної регламентації агрогосподарювання.

Розроблення динамічних і стійких стратегій, які можуть ефективно реагувати на еволюціонуючу природу екологічних криз, спричинених військовими зіткненнями, є критично важливим для пом'якшення їхнього впливу та сприяння сталому розвитку.

Як підкреслюють численні критичні публікації та суспільні рухи, порушення екологічної рівноваги та клімату є наслідками політичних та економічних рішень, які потребують глибокого переосмислення та правової оцінки.

Досліджено, що відносини щодо земельних ресурсів, відіграють одну з головних ролей в суспільстві та в державі загалом.

У системі земельних відносин економічну основу господарського механізму аграрного природокористування та функціонування механізму економіко-правової екологічної відповідальності утворюють відносини власності на землю, об'єкти природно-ресурсного потенціалу, нерухоме майно тощо. При цьому еколого-економічний аспект земельних відносин пов'язаний з узгодженням еколого-економічних інтересів суб'єктів аграрного природокористування різних форм власності і суспільства, а також із



формуванням і регулюванням механізмів сталого розвитку відповідно до умов ринкової аграрної економіки, виходячи з економічних, екологічних та соціальних функцій земельних ресурсів.

У доповіді на сесії Загальних зборів Національної академії аграрних наук України 29 листопада 2023 р. зазначається: “Конституція України зафіксувала суспільне значення землі для Українського народу і принципи її особливої охорони як основного національного багатства.

Однією з основних причин проблем природокористування через нехтування агротехнічними заходами є деградаційні процеси, які дуже швидко поширюються на сільськогосподарських угіддях, особливо на орних землях. Захист довкілля в умовах збройних конфліктів продовжує залишатися ключовим питанням у міжнародних політичних дискусіях.

Ключові слова: земля, децентралізація, територіальна громада, реформування, земельні ресурси, охорона земель, управління, удосконалення.

Pidlisnyi Yevhen Vasulyovuch Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Economics and socio-behavioral sciences Department Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University, Uman, tel.: (04744) 3-20-80, <https://orcid.org/0000-0003-3127-2116>

Melnik Viacheslav Viktorovuch Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Economics and socio-behavioral sciences Department Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University, Uman, tel.: (04744) 3-20-80, <https://orcid.org/0000-0001-9223-8646>

ECONOMIC, LEGAL, AND ENVIRONMENTAL PRINCIPLES OF LAND RELATIONS REFORM IN UKRAINE

Abstract. The article examines aspects related to the transformation of land relations in Ukraine.

The economic and legal mechanism of environmental responsibility can be presented as a system of relations, corresponding organizational-economic, ecological-economic, and legislative-legal forms and technologies, designed to ensure economic and legal environmental responsibility (to a certain extent, social responsibility as well) for eco-destructive nature management, based on the institutional regulation of agricultural management.

Developing dynamic and resilient strategies that can effectively respond to the evolving nature of environmental crises caused by military conflicts is crucial for mitigating their impact and promoting sustainable development.

As emphasized by numerous critical publications and social movements, the disruption of ecological balance and climate are consequences of political and economic decisions that require profound rethinking and legal assessment.

It has been studied that relations regarding land resources play one of the main roles in society and the state in general.

In the system of land relations, the economic basis of the economic mechanism of agricultural nature management and the functioning of the mechanism of economic and legal environmental responsibility is formed by property relations on land, objects of natural resource potential, real estate, etc. At the same time, the ecological-economic aspect of land relations is associated with the harmonization of ecological-economic interests of subjects of agricultural nature management of various forms of ownership and society, as well as with the formation and regulation of sustainable development mechanisms in accordance with the conditions of the market agrarian economy, based on the economic, environmental, and social functions of land resources.

The report at the session of the General Meeting of the National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine on November 29, 2023, notes: "The Constitution of Ukraine has enshrined the social significance of land for the Ukrainian people and the principles of its special protection as the main national wealth."¹

One of the main reasons for nature management problems due to the neglect of agricultural practices is degradation processes that spread very quickly on agricultural land, especially on arable land. Environmental protection in armed conflict conditions continues to be a key issue in international political discussions.

Keywords: land, decentralization, territorial community, reforming, land resources, land protection, management, improvement.

Постановка проблеми. Структурно-функціональна побудова економіко-правового механізму екологічної відповідальності обумовлюється виробничими (у т. ч. еколого-економічними) відносинами з їхньою глибинною сутністю – формою власності на агроприродні (земельні) ресурси. Економіко-правовий механізм екологічної відповідальності можна подати як систему відносин, відповідних їм організаційно-економічних, еколого-економічних і законодавчо-правових форм та технологій, покликаних забезпечувати економіко-правову екологічну відповідальність (певною мірою і соціальну) за екодеструктивне природокористування на основі інституціональної регламентації агрогосподарювання. Функції економіко-правової екологічної відповідальності повинні формувати ефективний (результативний) вплив на збалансування соціально-еколого-економічних інтересів суб'єктів аграрного природокористування і таким чином визначають особливість (специфіку) функціонування земельних, еколого-економічних відносин [15, с.91].

Під вартісною оцінкою наслідків екодеструктивного аграрного природокористування, антропогенних змін у стані природних об'єктів розуміється встановлення суспільної та ринкової значимості соціально-еколого-економічних наслідків, що виникають при використанні, відтворенні, охороні та збереженні природних ресурсів внаслідок істотних змін навколишнього



середовища як ресурсо- та середовищевідтворювальної системи і системи, яка зберігає генофонд [13, с.28].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Фундаментальні, теоретико-методичні, і прикладні аспекти досліджуваної проблеми знайшли відображення в працях: Д. Норта, Т. Веблена, Дж. Коммонса, У. Мітчела, А. Олейника, Т. Еггертсона, Дж. Джонсона, П. Балларда, Г. Барнза, К. Панунзіо, Ф. Жакоба, В. Ніла та інших науковців. Значну увагу вказаній тематиці приділено і вітчизняними науковцями, зокрема: в працях В. Базилевича, В. П. Галушки, О. І. Гуторова, Ю. Д. Білика, Д. І. Гнадковича, Г. Головахи, Й. М. Дороша, В.В.Горлачука, А.С.Даниленка, Д. С. Добряка, М. М. Дьоміна, О. П. Канаша, І. В. Кошкарди, В. М. Зайця, В. В. Кулініча, О. М. Іващенко, О. Г. Лозового, М. Г. Лихогруда, В.В. Мельник, А. М. Мірошніченка, О. Я. Панчука, Є.В.Підлісний, П. Г. Саблука, М. Г. Ступеня, А. М. Третьяка, М. М. Федорова, М. А. Хвесика, О. Г. Шпикуляка, В. В. Юрчишина А. Д. Юрченка та ін.

Разом з тим, недостатньо дослідженими і невирішеними залишаються проблеми, пов'язані з сталим розвитком земельних відносин. Актуальним залишається проблема забезпечення раціонального обороту земель і прозорого обігу в Україні у відповідності до норм ЄС, в контексті політики зеленого зростання.

Мета статті є аналіз розвитку земельних відносин у контексті засад сталого розвитку.

Виклад основного матеріалу. До початку масштабної російської агресії зміна клімату була визначена як ключова проблема в кризовому екологічному менеджменті. Однак ця війна суттєво змінила ситуацію, вимагаючи нових підходів і рішень. На сьогодні було визначено лише п'ять основних тем досліджень в управлінні екологічними кризами: різні типи екологічних криз, сфери впливу екологічної кризи, управління екологічними кризами, застосування технологій в управлінні екологічними кризами та мікроуправління [8]. Проте більшість опублікованих результатів досліджень не враховують вплив масштабних збройних конфліктів. Із часів Другої світової війни глобальне співтовариство не звертало уваги на цю проблему, оскільки більшість збройних конфліктів на планеті розглядалися як локальні та як окремі екологічні проблеми, без урахування складного зв'язку з іншими екологічними викликами, такими як зміна клімату, та іншими соціально-економічними проблемами. Крім того, хоча дослідники визнають складну взаємодію між невизначеністю, політиками та станом довкілля [1], є потреба в додаткових дослідженнях, спрямованих на розроблення стратегій кризового екологічного менеджменту, які можуть адаптуватися до змінюваних обставин і невизначеностей, що виникають унаслідок збройних конфліктів. Розроблення динамічних і стійких стратегій, які можуть ефективно реагувати на еволюціонуючу природу екологічних криз, спричинених військовими зіткненнями, є критично важливим для пом'якшення їхнього впливу та сприяння сталому розвитку.

Захист довкілля в умовах збройних конфліктів продовжує залишатися ключовим питанням у міжнародних політичних дискусіях. Це підтверджується звинуваченнями в порушеннях, які, ймовірно, відбулися під час конфлікту, що призводить до значних зусиль із розслідування в цій сфері. Ведуться обговорення щодо післявоєнного відновлення України, з акцентом на сприяння розвитку екологічно орієнтованої економіки. Концепція екологічного збереження миру як невід’ємна частина післявоєнного права набуває все більшої популярності. Однак ще багато роботи залишається зробити [3]. Як підкреслюють численні критичні публікації та суспільні рухи, порушення екологічної рівноваги та клімату є наслідками політичних та економічних рішень, які потребують глибокого переосмислення. Це включає визнання ролі міжнародного права в сприянні кільком “катастрофам” [12,с.53].

Гігантські масштаби індустріального розвитку та видобутку різних видів мінеральної сировини й енергетичних ресурсів призвели до надзвичайно швидких темпів зростання антропогенних навантажень на природу.

Як наслідок, маємо посилене забруднення довкілля шкідливими промисловими викидами і відходами, прискорення темпів деградації навколишнього природного середовища та збіднення і вичерпання окремих його ресурсів. Інтенсифікація аграрного виробництва на основі застосування все більшої кількості мінеральних добрив, пестицидів, гербіцидів та інших агрохімікатів зумовила майже повсюдне забруднення ними ґрунтів, поверхневих і підземних вод, а отже, продукції рослинництва і тваринництва, продовольства. Усе це, безперечно, значною мірою вплинуло на природні умови життя людей, суттєво змінило природні, у т.ч. і кліматичні процеси, якість навколишнього середовища з погляду інтересів здоров’я населення [7 с.98].

Іншими словами концепція сталого розвитку, що враховує важливість збереження природних ресурсів (E), становлення активної громадянської позиції (S) та здійснення ефективного управління (G) допомагають підтримувати баланс між економічними, суспільними та екологічними аспектами діяльності[17,с.791]. .

У системі земельних відносин економічну основу господарського механізму аграрного природокористування та функціонування механізму економіко-правової екологічної відповідальності визначають (утворюють) відносини власності на землю, об’єкти природно-ресурсного потенціалу, нерухоме майно. При цьому еколого-економічний аспект земельних відносин пов’язаний з узгодженням еколого-економічних інтересів суб’єктів аграрного природокористування різних форм власності і суспільства, а також із формуванням і регулюванням механізмів сталого розвитку відповідно до умов ринкової аграрної економіки, виходячи з економічних, екологічних та соціальних функцій земельних ресурсів. Еколого-економічний інтерес у сфері природокористування (землекористування) слід розуміти як ставлення суб’єкта господарювання, що виступає в тій чи іншій ролі (зокрема органів



управління агропромисловим виробництвом, орендарів, приватних підприємців), до використання, відтворення та охорони природних (земельних) ресурсів з урахуванням їх соціально-еколого-економічних функцій. Відносини між господарюючим суб'єктом і об'єктами земельної власності мають здійснюватися не лише через відносини (реалізацію функцій) володіння, користування, розпорядження, але й відповідальності. Якщо розглядати власність як ціле, а її елементи – володіння, користування, розпорядження та відповідальність – як частини цілого, то зв'язок між елементами такий: розпорядження визначається користуванням, користування – володінням, володіння – формами власності, а відповідальність – результативністю розпорядження, користування та володіння [16, с. 17].

Ст. 22 Земельного кодексу України передбачає систему заходів у галузі охорони земель, яка включає: державну комплексну систему спостережень; розроблення загальнодержавних і регіональних програм використання та охорони земель, документації із землеустрою в галузі охорони земель; створення екологічної мережі; здійснення природно-сільськогосподарського, еколого-економічного, протиерозійного та інших видів районування (зонування) земель; економічне стимулювання впровадження заходів щодо охорони та використання земель і підвищення родючості ґрунтів; стандартизацію і нормування. Тобто заходи спрямовані на боротьбу з природними та штучними процесами, що погіршують якісний стан ґрунтів. До них належать заходи щодо запобігання ерозії ґрунтів: організаційно-господарські – правильне розміщення на землі різних господарських об'єктів, систематичне спостереження за станом земель і правильністю їх використання; агротехнічні – застосування належних засобів обробітку ґрунту та вирощування сільськогосподарських культур, введення спеціальних протиерозійних сівозмін; лісомеліоративні – влаштування лісозахисних насаджень [19, с. 334].

Уперше в Земельному кодексі України [10] закріплено принцип пріоритетності вимог екологічної безпеки (п. “д” ст. 5). Цей принцип є однією з норм Конституції, закріпленої в ст. 50, де зазначено, що кожен має право на безпечне для життя і здоров'я довкілля та на відшкодування завданої порушенням цього права шкоди. Якщо діяльність суб'єктів (переважно юридичних осіб) перешкоджає здійсненню громадянами їх права на безпечне для життя і здоров'я довкілля, то вона, згідно зі ст. 10 Закону України “Про охорону навколишнього природного середовища” [18] підлягає припиненню. Екологічність норм Земельного кодексу України виявляється і в тому, що вперше в земельне законодавство втілено й конкретизовано низку екологічних норм, які регулюють господарську, оздоровчу, рекреаційну та іншу діяльність землекористувачів. Проте подальше інтенсивне забруднення виробничими та побутовими відходами і стоками, в яких містяться ртуть, кадмій, миш'як, свинець, нафтопродукти, пестициди, хвороботворні бактерії тощо, спричиняє велику матеріальну шкоду суспільству та загрожує здоров'ю

і життю мільйонів людей. Окремі землекористувачі нехтують нормативно-законодавчими актами заради економічної вигоди, завдаючи значної шкоди екологічному та соціально-економічному розвитку суспільства. Усе частіше широкомасштабно надмірно застосовують отрутохімікати, намагаючись замінити органічні добрива в сільському й лісовому господарстві. Останні десятиліття показують, що нетоксичних і нешкідливих для людини серед них немає. Усі пестициди, гербіциди та інші агрохімікати, які піддавались спеціальному вивченню, виявляли мутагенну активність, тобто здатність змінювати спадковість. Багато пестицидів і гербіцидів належать до канцерогенів. Крім того, застосування повсюдно та у великих обсягах агрохімікатів, насамперед отрутохімікатів, згубно впливає і на живу природу, порушує в ній нормальний хід біологічних, біохімічних та біофізичних процесів [9; 4].

У доповіді на сесії Загальних зборів Національної академії аграрних наук України 29 листопада 2023 р. зазначається: “Конституція України зафіксувала суспільне значення землі для Українського народу і принципи її особливої охорони як основного національного багатства. Основним багатством земля визначається не її вартісними показниками в ринковій економіці, а своєю незамінністю як засіб виробництва у сільському господарстві, оскільки біля 98% загального обсягу продовольства виробляється з землі” [5,с.44].

Однією з основних причин проблем природокористування через нехтування агротехнічними заходами є деградаційні процеси, які дуже швидко поширюються на сільськогосподарських угіддях, особливо на орних землях. У доповіді на сесії Загальних зборів Національної академії аграрних наук України, 29 листопада 2023 р. зазначається: “Основними причинами втрати родючості є недооцінення реальної загрози деградаційних процесів для теперішнього і особливо для наступних поколінь, незбалансоване і науково необґрунтоване землекористування...” [5,с.46].

У доповіді на сесії Загальних зборів Національної академії аграрних наук України 29 листопада 2023 р. зазначається: “Важливим фактором особливої охорони земель як основного національного багатства і прискореного вирішення проблем оптимізації землекористування у сучасних воєнних умовах та у післявоєнний період може стати запровадження землевпорядного моніторингу, зокрема на фоні існування містобудівного моніторингу при виконанні окремих видів землевпорядних робіт.

Через цей механізм можливе більш дієве забезпечення принципів науково обґрунтованого розподілу земельних ресурсів, організації раціонального використання та охорони земель, формування сприятливого природного середовища, узгодженості економічних, екологічних і соціальних інтересів суспільства” [5,с.44].

Процеси деградації земель, які безпосередньо впливають на ґрунт і наземну біоту, відіграють важливу роль в обміні CO₂ з атмосферою, з огляду



на їхню величину та активність у глобальному вуглецевому циклі. Під час розвитку найбільш поширеної форми деградації земель, ерозії ґрунтів, руйнується їхній поверхневий шар, який зазвичай містить найбільші запаси органічного вуглецю, що сприяє його мінералізації та вивільненню у вигляді CO₂ [20, с. 347].

Управління поживними речовинами передбачає використання компосту та органічних добрив для підвищення вмісту органічної речовини в ґрунті, що сприяє підвищенню його родючості. Вирощування покривних культур, які можуть бути використані як зелене добриво, покращує структуру ґрунту та збагачує його поживними речовинами. Раціональне застосування мінеральних добрив допомагає уникнути надмірного накопичення хімікатів у ґрунті та водних ресурсах. Адаптація до кліматичних змін включає вибір стійких культур, які витримують посуху, а також високі температури та інші екстремальні погодні умови [6, с. 44].

Зменшення біорізноманіття є ще одним важливим аспектом деградації земель, викликаній кліматичними змінами. Втрата окремих видів рослин і тварин, які відіграють ключову роль у підтриманні екосистемних послуг, таких як утримання ґрунту, регулювання водного балансу та запилення, робить екосистеми менш стійкими до змін клімату. Зменшення біорізноманіття знижує здатність екосистем відновлюватися після екстремальних погодних явищ та інших стресових впливів [14, с. 172].

Кліматичні зміни впливають на деградацію земель як безпосередньо, так і опосередковано. Водночас деградація земель також певною мірою впливає на кліматичну систему. Безпосередні впливи виникають тоді, коли кліматичні умови та земельні ресурси взаємодіють в одному часі та просторі. Прикладами безпосередніх впливів є збільшення інтенсивності опадів, що підвищує розвиток ерозії ґрунтів, або тривалі посухи, які зменшують рослинний покрив ґрунтів, роблячи їх більш вразливими до виснаження поживних речовин. Опосередковані впливи виникають тоді, коли зміни клімату та деградація земель відбуваються в різний час і/або в різних місцях. Наприклад, зниження сільськогосподарської продуктивності через зміну клімату може призвести до інтенсифікації сільськогосподарської діяльності в інших регіонах, що може спричинити деградацію земель. Якщо деградація земель досягне значного масштабу, це також може впливати на кліматичну систему, погіршуючи поточні кліматичні зміни [11].

Збалансоване використання потенціалу відносин власності на землю, на наш погляд, також повинне мати еколого-економічний контент і бути екологічно відповідальним. Усе це обумовлює актуальність, важливість і необхідність формування дієвого економіко-правового механізму екологічної відповідальності в системі земельних відносин. Функціонування економіко-правового механізму екологічної відповідальності безпосередньо пов'язано з оцінкою ефективності природокористування, зокрема, у форматі економічних

збитків від екодеструктивного господарювання та антропогенного стану аграрного природно-ресурсного потенціалу [15,с.91] .

Визнання екологічного геноциду як великого злочину на міжнародному рівні є вирішальним для притягнення винуватців до відповідальності та запобігання майбутнім екологічним катастрофам, що виникають унаслідок збройних конфліктів [12,с.49]. Установивши правову основу, яка криміналізує екологічний геноцид, міжнародне співтовариство може створити стримувальний механізм проти навмисного й широкомасштабного екологічного руйнування та сприяти розвитку культури охорони навколишнього середовища, навіть під час війни [2,с.341].

Висновки за результатами дослідження.

Виходячи з вищевикладеного, можна зробити висновок, що регулювання земельних відносин в Україні в контексті сталого розвитку та нової земельної політики потребує комплексного підходу, який інтегрує екологічні, економічні та соціальні стандарти. Метою врегулювання земельних відносин в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови країни визначатиметься досягненням стану їх реалізації, завдань державної та регіональної політики. Якісне реформування має сприяти наданню можливості ефективно розвивати території, підвищувати рівень добробуту населення, сприяти збереженню якості земельних ресурсів, а також збільшувати надходження до місцевих бюджетів.

Література:

1. Appiah-Otoo I., Chen X. Russian-Ukrainian war degrades the total environment. / I. Appiah-Otoo., X.Chen// *Letters in Spatial and Resource Sciences*.– 2023. – Vol. 16, – 32. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12076-023-00354-8>
2. Баїк О. Міжнародні та національні правові підходи щодо відшкодування екологічних збитків, завданих воєнними діями. /О. Баїк // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. – 2023. Т. 1, – № 78. – С. 338–344. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.78.1.55>
3. Bothe M. Protection of the environment in relation to armed conflict–50 years of effort, and no end in sight. / M. Bothe // *Environment and Security*. – 2023. – Vol. 1, – № 1–2. DOI: <https://doi.org/10.1177/27538796231195601>
4. Височанська М.Я., Дребот О.І. Еколого-економічна оцінка рівня комплексності використання земельних ресурсів в агросфері. / М.Я.Височанська, О.І. Дребот// Таврійський науковий вісник. – 2017. – Вип. 97. – С. 34–41.
5. Гадзало Я.М. Вітчизняне сільське господарство в сучасних умовах: виклики та шляхи їх подолання: доповідь на сесії Загальних зборів Національної академії аграрних наук України, 29 листопада 2023 р. – К., –2023. – 60 с.
6. Грановська Л.М. Гідрологічні та гідрогеологічні особливості утворення і використання нижньодніп-ровських пісків / Л.М. Грановська // Екологічні науки. – 2019. – № 3 (26) –. С. 40–45.
7. Гуцуляк Г.Д. Земельно-ресурсний потенціал Карпатського. / Г.Д. Гуцуляк // Львів: “Світ”, –1991. –152 с.
8. Dai S., Duan X., Zhang W. Knowledge map of environmental crisis management based on keywords network and co-word analysis, 2005–2018. / S. Dai, X.Duan, W.Zhang // *Journal of Cleaner Production*. – 2020. – Vol. 262, – 121168. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121168>



9. Дребот О.І., Інституціональне забезпечення збалансованого використання та охорони земель сільськогосподарського призначення: монографія; за наук. ред. акад. НААН /О.І. Дребот, М.Я.Височанська, Н.В.. Комарова // Київ: Аграрна наука, – 2021. – 280 с. DOI: 10.31073/978-966-540-571-9
10. Земельний кодекс України. К.: ВР України, 2001.
11. IPCC, 2019: Climate Change and Land: an IPCC special report on climate change, desertification, land degradation, sustainable land management, food security, and greenhouse gas fluxes in terrestrial ecosystems/ // *Cambridge University Press, Cambridge, UK and New York, NY, USA*, – P. 896. URL: [https:// www.ipcc.ch/site/assets/uploads/sites/4/2022/11/SRCCL_Full_Report.pdf](https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/sites/4/2022/11/SRCCL_Full_Report.pdf) (дата звернення: 29.07.2024).
12. Cusato E.E., Jones E. C. The ‘imbroglio’ of ecocide: A political economic analysis. / Cusato E. E., Jones E. E. C. // *Leiden Journal of International Law*. – 2023. – Vol. 37, – No. 1. – P. 42–61. DOI: <https://doi.org/10.1017/s0922156523000468>
13. Ковалів О.І. Основні засади вартісного оцінювання землі та її природних ресурсів — основного національного багатства України. / О.І. Ковалів. // *Ефективна економіка*. – 2016. – № 4. – С. 27–31 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4904> (дата звернення: 10.09.2024).
14. Краснолуцький О.В., Мартин А.Г., Шевченко О.В. *Землекористування корпоративних сільськогос-подарських підприємств в Україні: ефективність, розвиток, регулювання*/ О.В.Краснолуцький, А.Г.Мартин, О.В. Шевченко //: монографія. Київ: ФОП Ямчинський О. В., – 2019. – 307 с.
15. Мішенін Є.В., Ярова І.Є. Механізми забезпечення соціально-екологічно відповідального сільськогос-подарського землекористування. / Є.В. Мішенін, І.Є. Ярова // *Збалансоване природокористування*. – 2015. – № 2. – С. 90– 94.
16. Мішенін Є.В., Ярова І.Є. Розвиток відносин власності у форматі забезпечення збалансованого функ-ціонування цілісного земельно-майнового комплексу. / Є.В. Мішенін, І.Є. Ярова // *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія “Економіка та менеджмент”*. –2014. – № 8 (61). – С. 14–20.
17. Мельник В.В., Підлісний Є.В. Сталий розвиток України на ESG-принципах. / В.В. Мельник, Є.В.Підлісний // *Суспільство та національні інтереси: журнал*. – 2025. – No 2(10) – с.789-800 DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-2\(10\)-789-799](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-2(10)-789-799)
18. Про охорону навколишнього природного середовища: Закон України від 25.06.1991 № 1264-ХІІ. К.: Україна, 1991.
19. Фурдичко О.І. Наукові основи сталого розвитку агроєкосистем України. Том II: Науково-методичні основи збалансованого природокористування в агропромисловому виробництві. Монографія / За ред. О. І. Фурдичко. К.: ДІА, –2013. –704 с.
20. Wang, Z., Hoffmann, T., Six, J. et al. Human-induced erosion has offset one-third of carbon emissions from land cover change. *Nature Clim Change*. – 2017. – № 7. – P. 345–349. DOI: <https://doi.org/10.1038/nclimate3263>

References:

1. Appiah-Otoo, I., & Chen, X. (2023). Russian-Ukrainian war degrades the total environment. *Letters in Spatial and Resource Sciences*, 16, 32. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12076-023-00354-8> [in English].
2. Baik, O. (2023). Mizhnarodni ta natsionalni pravovi pidkhody shchodo vidshkoduvannia ekolohichnykh zbytkiv, zavdanykh voiennymi diiamy. [International and national legal approaches to compensation for environmental damage caused by military actions]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Pravo Ukrainy — Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University. Series, 4*, 123–139. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.78.1.55> [in Ukrainian].

3. Bothe, M. (2023). Protection of the environment in relation to armed conflict — 50 years of effort, and no end in sight. *Environment and Security*, 1 (1–2). DOI: <https://doi.org/10.1177/27538796231195601> [in English].
4. Vysochanska, M.Ya., Drebot, O.I. (2017). Ekolocho-ekonomichna otsinka rivnia kompleksnosti vykorystannia zemelnykh resursiv v ahrosferi [Ecological and economic assessment of the level of complexity of the use of land resources in agriculture]. *Tavriyskyi naukovyi visnyk — Taurian scientific bulletin*, 97, 228–236 [in Ukrainian]
5. Hadzalo, Ya.M. (2023). Vitchyzniane silske hospodarstvo v suchasnykh umovakh: vyklyky ta shliakhy yikh podolannia: dopovid na sesii Zahalnykh zboriv Natsionalnoi akademii ahrarynykh nauk Ukrainy, 29 lystopada 2023 r. [Domestic agriculture in modern conditions: challenges and ways to overcome them]: report at the session of the General Meeting of the National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine., November 29, 2023. Kyiv [in Ukrainian].
6. Hranovska, L.M. (2019). Hidrolohichni ta hidroheolohichni osoblyvosti utvorennia i vykorystannia nyzhno-dniproviskykh piskiv [Hydrological and hydrogeological features of the formation and use of Nizhnyodnipro sands]. *Ekolohichni nauky — Environmental sciences*, 3 (26), 40–45 [in Ukrainian].
7. Hutsuliak, H.D. (1991). Zemelno-resursnyi potentsial Karpatskoho rehionu [Land resource potential of the Carpathian region]. Lviv: Svit [in Ukrainian].
8. Dai, S., Duan, X., & Zhang, W. (2020). Knowledge map of environmental crisis management based on keywords network and co-word analysis, 2005–2018. *Journal of Cleaner Production*, 262, 121168. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121168> [in English].
9. Drebot, O.I., Vysochanska, M.Ya., & Komarova, N.V. (2021). Instytutsionalne zabezpechennia zbalansovanoho vykorystannia ta okhorony zemel silskohospodarskoho pryznachennia: monohrafiia [Institutional provision of balanced use and protection of agricultural lands: monograph]. Kyiv: Aharna nauka DOI: 10.31073/978-966-540-571-9 [in Ukrainian]
10. Zemelnyi kodeks Ukrainy [Land Code of Ukraine]. (2001). Kyiv: VR Ukrainy [in Ukrainian].
11. IPCC, 2019: Climate Change and Land: an IPCC special report on climate change, desertification, land degradation, sustainable land management, food security, and greenhouse gas fluxes in terrestrial ecosystems. *Cambridge University Press, Cambridge, UK and New York, NY, USA*. URL: https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/sites/4/2022/11/SRCCL_Full_Report.pdf [in English].
12. Cusato E.E., & Jones, E.C. (2023). The ‘imbroglio’ of ecocide: A political economic analysis. *Leiden Journal of International Law*, 37 (1), 42–61. DOI: <https://doi.org/10.1017/s0922156523000468> [in English].
13. Kovaliv, O.I. (2016). Osnovni zasady vartisnoho otsiniuvannia zemli ta yii pryrodnykh resursiv — osnovnoho natsionalnoho bahatstva Ukrainy [The basic principles of valuation of land and its natural resources — the main national wealth of Ukraine]. *Efektivna ekonomika — Efficient economy*, URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4904> [in Ukrainian].
14. Krasnolutskyi, O.V., Martyn, A.H., Shevchenko, O.V. (2019). Zemlekorystuvannia korporatyvnykh silskohospodarskykh pidpriemstv v Ukraini: efektyvnist, rozvytok, rehuliuвання: monohrafiia [Land use of corporate agricultural enterprises in Ukraine: efficiency, development, regulation: monograph]. Kyiv: FOP Yamchynskyi O.V. [in Ukrainian].
15. Mishenin, Ye.V., & Yarova, I.Ye. (2015). Mekhanizmy zabezpechennia sotsialno-ekolohichno vidpovidalnoho silskohospodarskoho zemlekorystuvannia [Mechanisms to ensure socially and environmentally responsible agricultural land use]. *Zbalansovane pryrodokorystuvannia. Balanced nature management*, 2, 90–94 [in Ukrainian].



16. Mishenin, Ye.V., & Yarova, I.Ye. (2014). Rozvytok vidnosyn vlasnosti u formati zabezpechennia zbalanso-vanoho funktsionuvannia tsilisnoho zemelno-mainovoho kompleksu [Development of property relations in the format of ensuring the balanced functioning of the integral land and property complex]. *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu. Seriiia "Ekonomika ta menedzhment. Bulletin of Sumy National Agrarian University. Series 'Economics and Management'*, 8 (61), 14–20 [in Ukrainian].
17. Melnyk V.V., Pidlisnyi Ye.V. Sustainable Development of Ukraine based on ESG Principles. [Stalyi rozvytok Ukrainy na ESG-pryntsypakh.]. *Society and National Interests: Journal*. 2025. No 2(10), pp. 789-800. [in Ukrainian].
18. VRU, Law of Ukraine (1991), [Pro okhoronu navkolyshnoho pryrodnoho seredovyscha]. *Law of Ukraine «On environmental protection», dated 25.06.1991 № 1264-XII* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text> [in Ukrainian]
19. Furdychko, O.I. (Ed.). (2013). Naukovi osnovy staloho rozvytku ahroekolohichnykh system Ukrainy. Tom II: Naukovo-metodychni osnovy zbalansovanoho pryrodokorystuvannia v ahropromyslovomu vyrobnytstvi: monohrafiia [Scientific bases of sustainable development of agroecological systems of Ukraine.] *Volume II: Scientific and methodological bases of balanced nature management in agro-industrial production: mono-graph*. Kyiv: DIA [in Ukrainian].
20. Wang, Z., Hoffmann, T., Six, J. et al. (2017). Human-induced erosion has offset one-third of carbon emissions from land cover change. *Nature Clim Change*, 7, 345–349. DOI: <https://doi.org/10.1038/nclimate3263> [in English].

УДК 330.322:330.341.1

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-646-655](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-646-655)

Поліванцев Андрій Сергійович кандидат економічних наук, доцент кафедри «Міжнародні економічні відносини та логістики» ХНУ імені В.Н. Каразіна, м. Харків, тел.: (050) 888-85-10, <https://orcid.org/0009-0005-4388-5595>

ПЕРСПЕКТИВИ ІНВЕСТИЦІЙ - ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Анотація. Впровадження інновації у бізнес-середовищі, звісно вимагають певних інвестицій, з метою реалізації нових ідей, процесів, продуктів або послуг, спрямованих на покращення результатів функціонування компанії та країни в цілому. Це не просто творчі ідеї та орієнтири для турботи про навколишнє середовище та ощадливе виробництво. Мова йде про те, щоб застосувати цю ідею таким чином, щоб отримати вимірну цінність і відповідати бізнес-цілям, враховуючи принципи сталого розвитку.

Успішні бізнес-інновації передбачають розуміння проблемних моментів не тільки клієнтів, прогалин ринку та використання цього розуміння для створення рішень, а й соціуму в цілому. Це може означати розробку нової технології, оптимізацію існуючої послуги або навіть переосмислення бізнес-моделей, щоб запропонувати більшу цінність. Роль інновацій у сталому зростанні здебільшого зростають з року в рік.

Стале зростання – це не лише розширення вашої частки ринку сьогодні, а й про те, щоб ваш бізнес залишався життєздатним завтра в умовах постійних викликів. Завдяки інноваційному розвитку компанії можуть підвищувати ефективність, створювати нові джерела доходу та адаптуватися до мінливих ринкових умов, роблячи його наріжним каменем сталого зростання. Наприклад, такі компанії, як Google, постійно вдосконалюють свої пошукові алгоритми та рекламні продукти, щоб випереджати конкурентів і забезпечувати кращий досвід користувачів, забезпечуючи свою довгострокову присутність на ринку. Крім того, інновації сприяють стійкості, зосереджуючись на критеріях екологічного та соціального управління (ESG). Запровадження «зелених» технологій, зменшення викидів вуглекислого газу та впровадження етичної ділової практики можуть не лише покращити корпоративну репутацію, але й залучити екологічно свідомих споживачів, що призведе до сталого зростання бізнесу.

Існуючий взаємозв'язок між інноваційними стратегіями та інвестиціями, підтверджується увагою до сповільнювального ефекту екологічних, соціальних та управлінських практик (ESG). Збільшення інвестицій у дослідження та розробках пов'язані з вищим інвестиційним ризиком, підкреслюючи прита-



манну невизначеність і потенційну нестабільність інноваційної діяльності. Однак ефективна практика ESG зменшує ці ризики, припускаючи, що компанії з надійною структурою ESG можуть зменшити додатковий ризик, пов'язаний з високим рівнем інновацій. Також розкриваються значні взаємозв'язки між інвестиціями та інноваціями, підкреслюються наслідки для компаній, інвесторів і політиків, наголошуючи на необхідності збалансованих стратегій зростання, які включають розробку стратегій інноваційно-інвестиційних в умовах сталого розвитку, зрештою виступаючи за більш стійку та сталу практику ведення бізнесу.

Ключові слова: інвестиції, інновації, сталий розвиток, стратегії сталого розвитку, цифровізаційні зміни бізнес-середовища.

Polivantsev Andrii Ph.D. in Economics, Associate Professor, Kharkiv National Karazin University, Kharkiv, tel: (050) 888-85-10, <https://orcid.org/0009-0005-4388-5595>

PROSPECTS OF INVESTMENT - INNOVATIVE ACTIVITY IN THE MODERN CONDITIONS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Abstract. Innovation in the business environment, of course, requires some investment in order to implement new ideas, processes, products or services aimed at improving the performance of the company and the country as a whole. These are not just creative ideas and guidelines for caring for the environment and lean production. It is about applying this idea in a way that generates measurable value and meets business goals, taking into account the principles of sustainable development.

Successful business innovation involves understanding the pain points not only of customers, market gaps and using this understanding to create solutions, but also of society as a whole. This may mean developing a new technology, optimizing an existing service or even rethinking business models to offer greater value. The role of innovation in sustainable growth is mostly increasing year by year.

Sustainable growth is not just about expanding your market share today, but also about ensuring that your business remains viable tomorrow in the face of ongoing challenges. Through innovation, companies can improve efficiency, create new revenue streams, and adapt to changing market conditions, making it a cornerstone of sustainable growth. For example, companies like Google are constantly improving their search algorithms and advertising products to stay ahead of their competitors and provide a better user experience, ensuring their long-term presence in the market. Innovation also promotes sustainability by focusing on environmental and social governance (ESG) criteria. Implementing green technologies, reducing carbon emissions, and implementing ethical business practices can not only improve corporate reputation, but also attract environmentally conscious consumers, which will lead to sustainable business growth.

The existing relationship between innovation strategies and investments is confirmed by the attention to the moderating effect of environmental, social and governance (ESG) practices. Increased investment in research and development is associated with higher investment risk, highlighting the inherent uncertainty and potential volatility of innovation. However, effective ESG practices reduce these risks, suggesting that companies with a robust ESG framework can reduce the additional risk associated with high levels of innovation. It also reveals significant relationships between investment and innovation, highlighting the implications for companies, investors and policymakers, emphasizing the need for balanced growth strategies that include the development of innovation-investment strategies in a sustainable environment, ultimately advocating for more resilient and sustainable business practices.

Keywords: investment, innovation, sustainable development, sustainable development strategies, digital transformation of the business environment.

Постановка проблеми. Представники бізнес-середовища сьогодні набувають особливо важливої ролі та стають певними ланками розвитку науково-технічного прогресу, співпраця бізнесу та науково-дослідних установ набувають широко прояву у світовій практиці. Інвестори доволі уважно відстежують тенденції ринку, очікуючи моменту, коли прогнозований прибуток перевищить можливі ризики. На кожному етапі економічного циклу з'являються гравці, які використовують закономірності економічного розвитку, перерозподіляючи значні фінансові ресурси між різними фінансовими центрами та галузями. Тут окремого значення набуває венчурний бізнес, бо саме венчурний бізнес спеціалізується на інвестуванні у власний капітал компаній та довгостроковому фінансуванні стартапів або підприємств, які мають обмежену історію розвитку, але високий потенціал для зростання. У сучасних високо ризикових економічних умовах ефективне управління венчурним бізнесом є особливо актуальним. Венчурний капітал відіграє ключову роль у фінансуванні інновацій, сприяючи розробці нових технологій та підвищенню конкурентоспроможності економіки.

Оскільки створення інновацій потребує значних аналітичних ресурсів і пов'язане з високими ризиками, бо не всі ідеї виявляються успішними, тут венчурний капітал стає основним джерелом фінансування для таких проектів. Для ефективного інвестування у венчурні проекти варто звернути увагу на управління ризиками. Саме якість управління ризиками визначає не лише прибутковість інвестицій, а й можливість появи на ринку нових конкурентоспроможних продуктів. Таким чином, успіх венчурного бізнесу залежить від: ефективного розподілу фінансів між перспективними стартапами та галузями; якісного аналізу ризиків, що супроводжують інноваційні проекти; стратегії виходу на ринок для забезпечення стійкого розвитку інновацій; ситуація на ринку мінлива, перед компаніями постають постійні виклики, тому

дослідження управління інноваційно-інвестиційним розвитком, окреслення основних тенденцій фінансування інноваційних процесів є актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тема венчурного капіталу ще не є широко поширеною та дослідженою в літературі. Актуальність теми полягає у вдосконаленні економіки України шляхом розвитку інноваційної діяльності на її підприємствах. Це дозволить не лише підвищити конкурентоспроможність країни на світовому ринку, а й покращити її показники у сфері науково-технічного прогресу, інноваційно-інвестиційної діяльності. Стабілізація економічної ситуації зумовлює необхідність формування принципово нових напрямів інноваційної діяльності, розробки маркетингової стратегії фінансового оздоровлення, що базується на історичній геоekonomічній ситуації, наявних ресурсах і виробничій базі, державній підтримці та наявних кадрових ресурсах. Реалізація стратегії сталого розвитку можлива на основі підтримки національного виробника, реалізації проектів державно-приватного партнерства, спрямованих на імпортозаміщення, що створить нові робочі місця, збільшить надходження до бюджету та доходи громадян України. Ці процеси відбуваються в контексті мінливості світових економік. Але все ж багато вітчизняних науковців займаються дослідженнями даної проблеми, це І.Ю. Матюшенко, В.Б. Родченко, А.С. Зайцева, В.Г. Герасимчук, В.С. Петренко, М.І. Кареба, та інші [1,2].

Мета статті - дослідження та аналіз інноваційно-інвестиційних стратегій, спрямованих на забезпечення сталого розвитку компаній.

Виклад основного матеріалу. Сталий розвиток підприємств і циркулярна економіка відіграють ключову роль у формуванні інноваційно-інвестиційних процесів. Орієнтація на раціональне використання ресурсів, мінімізацію відходів та екологічну відповідальність стає не лише етичним вибором, а й конкурентною перевагою для бізнесу, а у майбутньому і для країни.

Гнучкість стратегій та адаптація до технологічних змін - це сьогодні ключові фактори успіху для підприємств та компаній. Інвестори дедалі більше звертають увагу на компанії, які не лише демонструють інноваційний підхід, а й дотримуються принципів сталого розвитку. Україна до початку повномасштабного вторгнення демонструвала доволі сильні сторони у сферах освіти, програмного забезпечення та захисту інтелектуальної власності, що є критично важливими для інноваційного розвитку. Однак, низька операційна стабільність бізнесу та продуктивність праці вказують на необхідність покращення регуляторного середовища та впровадження ефективних управлінських практик [3].

Україна, маючи сильні сторони в освіті та ІТ, може використовувати ці переваги для прискорення розвитку «зеленої» економіки, «зеленої» логістики тощо. Це дуже актуальні питання, особливо в контексті глобальних трендів сталого розвитку. Доцільно розглянути приклади успішних ініціатив у впровадженні екологічних технологій у різних країнах, бо це допоможе сформулювати практичні рекомендації для бізнесу та державної політики [5].

Державна політика, яка зорієнтована на сталому розвитку, повинна ґрунтуватись на наступних принципах:

1. Інвестиції в екологічні технології - впровадження енергоефективних рішень, використання відновлюваних джерел енергії, скорочення викидів вуглецю та оптимізацію ресурсів. Компанії, які інвестують у «зелені» рішення, знижують свій екологічний вплив, одночасно підвищуючи стійкість до змін клімату.

2. Підвищення соціальної відповідальності та корпоративна етика. В процесі розробки інноваційних стратегій повинні враховуватись інтереси працівників, громад та інших зацікавлених сторін. Це все враховує аспекти покращення умов праці, забезпечення рівноправності та розмаїття, а також дотримання етичних норм. Соціальні інвестиції, зокрема в освіту та розвиток співробітників, сприяють довгостроковій стабільності компанії.

3. Ефективне управління та прозорість. Управлінські інновації повинні включати створення прозорих механізмів прийняття рішень, підзвітність та відповідальність перед акціонерами. Стратегії ESG вимагають відкритого звітування про досягнення у сфері сталого розвитку, що покращує довіру інвесторів і підвищує репутацію компанії.

4. Інноваційні продукти та послуги - компанії повинні зосередити зусилля на розробленні продуктів та послуг, що відповідають принципам сталого розвитку. Це може включати використання екологічно чистих матеріалів, розвиток циркулярної економіки та зменшення відходів протягом усього життєвого циклу продукції.

5. Партнерства та співпраця. Важливим елементом є співпраця з урядами, громадськими організаціями, науковими установами та іншими компаніями для розробки інноваційних рішень, спрямованих на вирішення екологічних та соціальних проблем. Партнерства сприяють обміну знаннями та ресурсами, що підвищує ефективність реалізації стратегій сталого розвитку.

6. Оцінка реальних ризиків і можливостей. Стратегії повинні включати оцінку екологічних та соціальних ризиків, а також можливостей для бізнесу. Це допоможе компаніям адаптуватися до змін у регуляторному середовищі та суспільних очікуваннях, одночасно отримуючи вигоди від інновацій, спрямованих на сталий розвиток.

В умовах Індустрії 4.0 інноваційно-інвестиційні стратегії стають ключовим фактором конкурентоспроможності компаній, а далі конкурентоспроможного продукту країн на міжнародній арені. Впровадження штучного інтелекту, автоматизації, Інтернету речей та аналізу великих даних дозволяє підприємствам підвищувати продуктивність, оптимізувати витрати та створювати нові бізнес-моделі [6].

Однак, окрім технологічних змін, важливою залишається й грамотна інвестиційна політика. Залучення фінансових ресурсів у розробку та масшта-



бування інноваційних рішень має базуватися на стратегічному плануванні, оцінці ризиків та довгостроковій перспективі сталого розвитку.

Кожен із принципів державної політики сталого розвитку відіграє важливу роль у формуванні ефективних інноваційно-інвестиційних стратегій, а саме: важливо дослідити, які моделі стратегічного управління є найбільш ефективними. Наприклад, концепція відкритих інновацій або підхід до гнучкого фінансування (Venture Capital, Crowdfunding) можуть значно впливати на здатність компаній адаптуватися до змін; аналіз практичних кейсів успішних компаній, наприклад, таких корпорацій, як Tesla, Amazon або Siemens, які активно інвестують у новітні технології та розширюють свої бізнес-моделі завдяки інноваціям.

Також цікаво розглянути стартапи, які завдяки правильним інвестиційним рішенням змогли швидко масштабуватися; роль державної політики - механізми державного стимулювання працюють найкраще: податкові пільги для інноваційних компаній, грантові програми, державні інвестиційні фонди тощо. У Європі та США такі ініціативи суттєво впливають на розвиток бізнесу; виклики та ризики – аналіз невизначеності ринку, високі початкові витрати, складність у залученні інвесторів або проблему «інноваційного парадоксу», коли компанії не можуть поєднати інновації з прибутковістю на ранніх етапах.

Розгляд окреслених аспектів дозволить глибше зрозуміти механізми та умови, необхідні для успішної інтеграції інновацій та інвестицій у стратегії сталого розвитку компаній [7].

Основні аспекти для розгляду: 1) технології циркулярної економіки (перехід до моделі «zero waste» у виробництві; використання вторинної сировини та переробка відходів; впровадження принципів екодизайну); 2) інноваційно-інвестиційні стратегії сталого розвитку («зелені» інвестиції та ESG-фінансування; розвиток екологічно чистих технологій через венчурний капітал; впровадження енергоефективних рішень); практичні кейси (як великі корпорації (наприклад, Patagonia, IKEA) інтегрують циркулярну економіку; успішні екостартапи та моделі їхнього масштабування); регуляторна підтримка та бар'єри (вплив міжнародних екологічних стандартів; роль державних субсидій і програм стимулювання).

Розробка та впровадження інноваційно-інвестиційних стратегій для сталого розвитку є важливим елементом довгострокової стратегії компаній. Однак компанії часто стикаються з численними викликами на шляху до реалізації таких стратегій. Щоб забезпечити успішне впровадження, необхідно не тільки визначити основні перешкоди, але й розробити ефективні шляхи їх подолання. Основні виклики та шляхи їх подолання наведені у таблиці 1.

Таблиця 1.

Основні виклики та шляхи їх подолання

Виклики	Можливі рішення
Високі початкові витрати	Використання державних грантів і субсидій, партнерство з інвесторами
Недостатня підтримка з боку керівництва	Підвищення обізнаності керівництва, розробка довгострокових планів розвитку
Опір змінам у компанії	Залучення персоналу до процесу змін, навчання та мотиваційні програми
Обмежений доступ до інноваційних технологій	Співпраця з науковими установами, інвестування в R&D
Нестабільність регуляторного середовища	Моніторинг законодавчих змін, адаптація бізнес-стратегії до нових вимог
Недостатня рентабельність інвестицій на початкових етапах	Використання стратегій довгострокового планування, пошук додаткових джерел фінансування

Джерело: узагальнено автором [3,4]

У таблиці 1 узагальнено ключові виклики та можливі рішення для компаній у процесі впровадження інноваційно-інвестиційних стратегій сталого розвитку. Таким чином, успішна реалізація інноваційно-інвестиційних стратегій для сталого розвитку вимагає комплексного підходу, включаючи фінансову підтримку, адаптацію до регуляторного середовища та активне залучення персоналу. Використання наведених рішень дозволить компаніям підвищити конкурентоспроможність та досягти сталого розвитку в довгостроковій перспективі. Компанії які впроваджуватиме інноваційно-інвестиційні стратегії, які інтегрують принципи сталого розвитку та відповідають сучасним вимогам ринку, то обов'язково враховують, що стратегії повинні бути гнучкими та адаптованими до швидко змінюваного середовища, що включає як економічні, так і екологічні аспекти. Прозорість, інновації, ефективне управління ризиками та залучення зацікавлених сторін є ключовими факторами успіху таких стратегій.

Розроблення та подальше впровадження інноваційно-інвестиційних стратегій для сталого розвитку є важливим елементом сучасної корпоративної діяльності. Варто зауважити, що окрім викликів та можливостей їх подолання варто приділити увагу й рекомендаціям щодо створення ефективних інноваційно-інвестиційних стратегій для сталого розвитку [5].

По-перше, це інтеграція сталого розвитку в корпоративну стратегію компанії, при повній інтеграції буде забезпечено максимальну прозорість, що в свою чергу забезпечить довіру з боку інвесторів та споживачів, а також дозволить ефективно контролювати та оцінювати досягнуті результати. Інновації у цьому випадку в свою чергу допоможуть швидко адаптуватися до нових умов і знаходити шляхи для досягнення конкурентних переваг. Управління ризиками дозволить компаніям швидко реагувати на непередба-



чувані ситуації, а залучення зацікавлених сторін сприятиме розширенню партнерських зв'язків та підвищенню соціальної відповідальності бізнесу.

По-друге, залучення зовнішнього фінансування та партнерств є ключовим фактором успішної реалізації інноваційно-інвестиційних стратегій сталого розвитку. Ось кілька практичних кроків і механізмів. Джерелами фінансування можуть бути зелені інвестиційні фонди (Green Climate Fund (GCF), European Green Deal Investment Plan, програми фінансування від IFC (Міжнародна фінансова корпорація), міжнародні організації та гранти (Світовий банк (WB) – фінансування проєктів зі сталого розвитку, Horizon Europe – гранти для інновацій у сфері екології та технологій, UNDP (Програма розвитку ООН) – підтримка екологічних ініціатив) [9].

По-третє, розвиток інноваційних продуктів та послуг у рамках циркулярної економіки. Це передбачає створення рішень, що сприяють зменшенню екологічного впливу та підвищенню ефективності використання ресурсів. Основні напрями інновацій, це Розробка продуктів за принципами екодизайну, і вже є такі приклади, а саме Adidas Futurecraft Loop – кросівки, які можна повністю переробити. Залучення сервісних моделей, що замінюють володіння, а саме «Product-as-a-Service» (PaaS) – оренда замість купівлі, наприклад, Philips пропонує "світло як послугу", де компанії платять лише за використання освітлення, тощо.

Компаніям слід, дотримуватись принципів циркулярної економіки у корпоративній стратегії, залучати зовнішнє фінансування для розробки інновацій, формувати партнерства з науковими установами та технологічними стартапами.

По-четверте, дотримуватись прозорості та звітності у сфері ESG, що є ключовими елементами довіри між компанією та її зацікавленими сторонами, включаючи інвесторів, клієнтів і регуляторні органи. Основні принципи ESG-звітності. Екологічна складова (E – Environmental): викиди CO₂, енергоефективність, управління відходами; використання відновлюваних джерел енергії); Соціальна відповідальність (S – Social): дотримання прав людини та трудових стандартів, безпека та добробут співробітників; корпоративне управління (G – Governance): прозорість у прийнятті рішень та антикорупційні механізми.

В епоху, визначену екологічними імперативами та посиленням регулятивного контролю, сталий розвиток став ключовим рушієм корпоративних інновацій і зростання. Те, що раніше вважалося моральним обов'язком, тепер стало стратегічною необхідністю, яка формує спосіб роботи та конкуренції бізнесу.

Багато компаній переглядають свої ланцюги поставок, політику закупівель та інноваційні стратегії, щоб узгодити їх зі світом, який усвідомлює стійкість. Інтегруючи стійкість у свою основну діяльність, ці компанії не лише вирішують глобальні виклики, але й відкривають шляхи для створення вартості та довгострокового зростання [2].

Висновки. Підсумовуючи вище викладене, варто зазначити, що глобальні тенденції зорієнтовані на впровадження технологічних інновацій у сталий розвиток вже стали стратегічною необхідністю для бізнесу. Впровадження штучного інтелекту буде сприятиме оптимізації процесів енергоефективності, блокчейн забезпечить прозорість ланцюгів поставок, а інтернет-речей допоможе у моніторингу ресурсів. Інтеграція інноваційно-інвестиційних стратегій у сталий розвиток вимагає не лише технологічного переосмислення, а й трансформації корпоративної культури. Ініціативи, які пропонуються урядами країн, а саме екологічних – «зелені технології», фінансова прозорість та інновації в аспекті цифровізації орієнтують компанії на партнерство та у перспективі отримання пільг та субсидій від державних програм, участь в екологічних проектах. Це дозволить компаніям не тільки досягти сталого розвитку, але й зміцнити свою позицію на ринку, підвищивши конкурентоспроможність та залучивши нові інвестиції. В результаті, такі ініціативи здатні перерозглядати стратегії, які в свою чергу не лише приносять економічні вигоди, але й забезпечують тривалий позитивний вплив на навколишнє середовище та соціум. Розробка та впровадження інноваційно-інвестиційних стратегій для сталого розвитку є важливим елементом сучасної корпоративної діяльності. Для досягнення успіху в цьому напрямку необхідно інтегрувати ESG принципи (екологічні, соціальні та управлінські фактори) в усі аспекти бізнесу, включаючи інвестиції, управління ризиками, розвиток персоналу та прозорість у звітності.

Література:

1. Могильна, Л. М., Воробйов, І. О. Стратегії управління інноваційно-інвестиційним розвитком підприємств у сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2024. № 60. С. 672.
2. Малиновська Ю. Б., Оришин Н. Р., Паращин О. Р., Хом'як Я. М. Моделювання інноваційно-інвестиційних стратегій діяльності підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 22. С. 112—117.
3. Bashynska I. Malynovska Y. Kolinko N. Bielialov, T. Jarvis, M. Kovalska, K., Saiensus, M. Performance assessment of sustainable leadership of enterprise's circular economy-driven innovative activities. Sustainability. 2024. Vol. 16 (2). 558.
4. Некрасова Л. А., Моніч О. В. Процес формування інноваційно-інвестиційної стратегії підприємства та його проблеми. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. № 5 (2). С. 204—207.
5. Христенко О.А., Кертичак В.М. Визначення інвестиційної стратегії розвитку підприємства в умовах кризової економіки. ModernEconomics. 2023. № 41 (2023). С. 141—146.
6. Скоробогатова Н. Є. Інвестиційне забезпечення інноваційного розвитку підприємств в умовах індустрії 4.0. Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут". 2021. № 18. С. 185—191.
7. Охріменко О.О., Скоробогатова Н.Є., Манаєнко І.М., Яресько Р.С. Управління інноваційними проектами в умовах міжнародної інтеграції: монографія. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во "Політехніка". 2018. 262 с.
8. Наконечна О. С. Формування та реалізація інноваційно-інвестиційної стратегії стійкого розвитку підприємства. Економіка та держава. 2015. № 4. С. 48—51.



9. World Intellectual Property Organization. (2023). Global Innovation Index 2023.

10. Dudek M. Bashynska I. Filyppova S. Yermak S., Cichon, D. Methodology for assessment of inclusive social responsibility of the energy industry enterprises. Journal of Cleaner Production. 2024. 394. 136317.

References:

1. Mohylna, L. M., and Vorobyov, I. O. (2024), "Strategies for Managing Innovation and Investment Development of Enterprises in Modern Conditions", *Economy and Society*, vol. 60, p. 672.

2. Malynovska, Y. B., Oryshchyn, N. R., Parashchyn, O. R., and Khom'yak, Ya. M. (2023), "Modeling Innovation and Investment Strategies for Enterprise Activity", *Investment: Practice and Experience*, vol. 22, pp. 112—117.

3. Bashynska, I., Malynovska, Y., Kolinko, N., Bielialov, T., Jarvis, M., Kovalska, K., and Saiensus, M. (2024), "Performance Assessment of Sustainable Leadership of Enterprise's Circular Economy-Driven Innovative Activities", *Sustainability*, vol. 16(2), no. 558.

4. Nekrasova, L. A., and Monich, O. V. (2014), "The Process of Forming the Innovation and Investment Strategy of the Enterprise and Its Problems", *Scientific Bulletin of Kherson State University*, vol. 5 (2), pp. 204—207.

5. Khrystenko, O. A., and Kertychak, V. M. (2023), "Defining the Investment Strategy of Enterprise Development in Conditions of Economic Crisis", *Modern Economics*, vol. 41, pp. 141—146.

6. Skorobohatova, N. Ye. (2021), "Investment Support for the Innovation Development of Enterprises in the Context of Industry 4.0", *Economic Bulletin of NTUU "Kyiv Polytechnic Institute"*, vol. 18, pp. 185—191.

7. Okhrimenko, O. O., Skorobohatova, N. Ye., Manaenko, I. M., and Yaresko, R. S. (2018), *Upravlinnia innovatsijnymy proektamy v umovakh mizhnarodnoi intehratsii: monohrafiia* [Management of Innovation Projects in the Context of International Integration: Monograph], Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute Publishing House "Polytechnic", Kyiv, Ukraine.

8. Nakonechna, O. S. (2015), "Formation and Implementation of Innovation and Investment Strategy for Sustainable Enterprise Development", *Economy and State*, vol. 4, pp. 48—51.

9. World Intellectual Property Organization (2023). Global Innovation Index 2023, WIPO, Geneva, Switzerland.

10. Dudek, M. Bashynska, I. Filyppova, S. Yermak, S. and Cichon, D. (2023), "Methodology for assessment of inclusive social responsibility of the energy industry enterprises", *Journal of Cleaner Production*, vol. 394, 136317.

УДК 331.108.69:658.310.8

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-656-665](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-656-665)

Пригарний Степан Русланович аспірант, кафедра менеджменту персоналу та адміністрування, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, <https://orcid.org/0009-0002-2523-712X>

Ситник Йосиф Степанович доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту персоналу та адміністрування, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, тел.: (032) 258-27-42, <https://orcid.org/0000-0001-8718-5738>

ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ НАЙМУ ПЕРСОНАЛУ В СФЕРІ БУДІВНИЦТВА

Анотація. Теперішній стан економіки України характеризується поступовим впровадженням новітніх технологій у різні сфери господарської та управлінської діяльності, зокрема процес найму персоналу. Використання новітнього інструментарію дає змогу оптимізувати процес підбору персоналу, підвищити його ефективність та знизити витрати на пошук і відбір працівників. Зміни в організаційно-економічних формах суб'єктів господарювання створюють нові вимоги до процесів найму, роблячи їх більш гнучкими та адаптивними до ринкових умов. Сучасні цифрові платформи для найму персоналу дозволяють розширити географічні межі пошуку кандидатів, залучати до співпраці фахівців з різних локальних ринків праці.

Надважливою складовою успішного найму персоналу в будівельному секторі економіки є фахові навички кандидатів. Застосування цифрових технологій дає змогу працедавцям скрупульозно вивчати потенційних працівників, їхні професійні якості, мотивацію та ціннісні орієнтири. Водночас це допомагає знаходити тих, хто найкраще відповідає цілям підприємства та його корпоративній культурі.

Ключовою проблемою сьогодення в будівництві залишається підвищення ефективності діяльності в конкурентному середовищі. Вибір методів найму персоналу в поєднанні із цифровими технологіями надають можливість швидко адаптуватися до змін на ринку праці, оперативно реагувати на потреби підприємництва та забезпечувати його висококваліфікованими працівниками.

Стаття присвячена актуальним питанням оцінювання ефективності методів найму персоналу в умовах економічних, воєнних та організаційно-комунікаційних викликів. Розглянуто динаміку зміни чисельності персоналу будівельного підприємства та її вплив на вибір методів найму. На основі проведеного опитування серед працівників керуючого складу та фахівців



підприємства проаналізовано ефективність методів найму персоналу та його розвитку. Обґрунтовано, що рівень застосування персоналом своєї професійної підготовки залежить від програми адаптації персоналу. Визначено напрями підвищення ефективності найму персоналу на засадах цифровізації.

Ключові слова: найм, праця, стажування, адаптація, професійний розвиток, корпоративна культура, управління персоналом, цифровізація.

Pryharnyi Stepan Ruslanovych postgraduate, Department of Human Resource Management and Administration, Lviv Politechnic National University, Lviv, <https://orcid.org/0009-0002-2523-712X>

Sytnyk Yosyf Stepanovych Doctor of Sciences (Economics), associate Professor, Head, Department of Human Resource Management and Administration, Lviv Politechnic National University, Lviv, tel.: (032) 258-27-42, <https://orcid.org/0000-0001-8718-5738>

ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF RECRUITMENT IN THE CONSTRUCTION INDUSTRY

Abstract. The current state of Ukraine's economy is characterized by the gradual introduction of the latest technologies in various areas of business and management, including the recruitment process. The use of the latest tools makes it possible to optimize the recruitment process, increase its efficiency and reduce the cost of recruitment and selection. Changes in the organizational and economic forms of business entities create new requirements for recruitment processes, making them more flexible and adaptive to market conditions. Modern digital recruitment platforms allow to expand the geographical scope of candidate search and engage specialists from different local labor markets.

A crucial component of successful recruitment in the construction sector is the professional skills of candidates. The use of digital technologies allows employers to scrutinize potential employees, their professional qualities, motivation and values. At the same time, it helps to find those who best fit the company's goals and corporate culture.

Improving performance in a competitive environment remains a key challenge in construction today. The choice of recruitment methods, combined with digital technologies, makes it possible to quickly adapt to changes in the labor market, respond quickly to the needs of businesses and provide them with highly qualified employees.

The article is devoted to topical issues of assessing the effectiveness of recruitment methods in the context of economic, military, organizational and communication challenges. The article considers the dynamics of changes in the number of personnel of a construction enterprise and its impact on the choice of

recruitment methods. On the basis of a survey among the management staff and specialists of the enterprise, the efficiency of methods of recruitment and development of staff is analyzed. It has been substantiated that the level of application of professional training by staff depends on the staff adaptation programed. Directions for improving the efficiency of recruitment on the basis of digitalization are identified.

Keywords: recruitment, labor, internships, adaptation, professional development, corporate culture, HR management, digitalization.

Постановка проблеми. Доброякісний найм персоналу є ключовим аспектом успіху багатьох підприємств в умовах сьогодення. Цілеспрямовано і професійно здійснений найм персоналу допомагає забезпечити справедливі умови зайнятості і роботу, яка приносить задоволення для всіх працівників, що в кінцевому підсумку призводить до кращої продуктивності та ефективності праці. [1] Зважаючи на це, завданням підприємств є створення індивідуальних підходів до кожного працівника з метою визначення для них найефективнішого для підприємства виду діяльності, тобто створення мобільності персоналу, виявлення сильних та слабких сторін кандидатів на посаду під час найму персоналу, можливостей та потенціалу. [2] Для забезпечення впровадження інноваційних методів в сфері підбору персоналу (забезпечення підприємства професійними кадрами) застосовують диференційовані підходи та стилі управління для різних груп працівників. [3] Тому для вибору певних дій чи процедур застосовують персонал-технології підбору та найму персоналу.

Ефективний процес найму персоналу сприяє зниженню рівня плинності кадрів та зменшує витрати підприємств на адаптацію персоналу. Відтак актуальною є проблема вибору методів найму персоналу будівельних підприємств та окреслення напрямів її вирішення. Потребують наукової уваги методологічні та прикладні проблеми, що стосуються ролі найму персоналу в умовах цифровізації та покращення адаптації персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та прикладні аспекти розвідки стосовно проблематики найму персоналу в різних умовах господарювання підприємств досліджували низка науковців. Зокрема, Є. Славенко, В. Домусчі та А. Бузунар розглядали питання особливостей рекрутингу й адаптації персоналу в сучасних умовах розвитку організації [4]. Р. Винничук окреслила особливості підбору персоналу в системі талант-менеджменту організації [5]. Науковці Г. Захарчин і С. Гладун досліджували емоційний інтелект у контексті адаптації молодих фахівців до професії діяльності [6]. Інноваційні підходи до управління персоналом окреслено в науковій праці О. Кушнерик [1]. Дослідники Л. Стрижеус і А. Тендюк сфокусували свою увагу на управлінні адаптацією персоналу організації в системі менеджменту персоналу [7]. Р. Винничук обґрунтувала понятійно-категоріальний апарат цифровізації в управлінні персоналом [8].

У контексті цього дослідження частина завдання полягає у з'ясуванні ефективності наявної системи найму щодо пошуку кваліфікованих працівників.

Метою статті є визначення рівня зворотного зв'язку та інноваційного інструментарію для оцінювання ефективності найму персоналу будівельних підприємств та застосування їхньої фахової підготовки в сучасних умовах господарювання.

Виклад основного матеріалу. В сучасному підприємницькому середовищі роль найму персоналу стає першорядною для успішної діяльності підприємств. Використання передових технологій в процесі найму персоналу дозволяє суб'єктам господарювання ефективно реагувати на зміни в економічному, технологічному та соціокультурному середовищі. Процес найму – це метод, за допомогою якого підприємство визначає потрібних кандидатів на конкретну вакансію, а потім відбувається вибір окремих з них для заповнення вакансії. Найм персоналу охоплює низку заходів, спрямованих на виявлення та залучення потенційних кандидатів, які володіють необхідними навичками, досвідом та атестаціями.

Система найму в ТЗОВ «ВЕСТ ІМІДЖ ГРУП» орієнтована на залучення найкращих фахівців, що відповідають як професійним вимогам підприємства. Найм персоналу в ТЗОВ «ВЕСТ ІМІДЖ ГРУП» базується на кількох ключових принципах: ефективність, прозорість та орієнтація на високу продуктивність. Підприємство використовує як традиційні, так і сучасні методи залучення кандидатів.

Проаналізуємо динаміку зміни середньої кількості працівників будівельного підприємства ТЗОВ «ВЕСТ ІМІДЖ ГРУП» протягом останніх п'яти років. У 2019 році кількість працівників складала 215 осіб, після чого спостерігалася певна нестабільність у кадровому складі. Упродовж наступних чотирьох років кількості працівників зменшилася на 66 осіб, або на 21%. Проте, останні чотири роки спостереження принесли деякий оптимізм для ТЗОВ «ВЕСТ ІМІДЖ ГРУП». У 2020 році було невелике зростання кількості найманого персоналу до 151 особи, а в наступному році кількість працівників зросла ще на 16 осіб. Це може свідчити про те, що підприємство поступово повертається до стабільності після періоду змін та нестабільності.

З початком російсько-української війни у 2022 році персонал скоротився на 12 осіб. Протягом року війни з росією чисельність персоналу знову скоротилася майже на 18% у порівнянні з попереднім роком та становила 119 осіб. В останній рік дослідження керівництву компанії вдалося стабілізувати ситуацію з кількістю персоналу та повернути її майже на довоєнний рівень. На кінець 2023 року облікова кількість працівників ТЗОВ «ВЕСТ ІМІДЖ ГРУП» становила 148 осіб. Ця динаміка є відображенням стратегічних рішень підприємства, а також реакції на змінні умови на ринку та ситуацій національного масштабу.

Важливо відзначити, що нестабільність кадрового складу може впливати на ефективність підприємства. ТзОВ «ВЕСТ ІМІДЖ ГРУП» постійно працює над своїм розширенням на ринку, тому дуже важливо є збільшувати кількість працівників. З цим підприємство справляється досить добре, оскільки немає нестачі кваліфікованих кадрів на різні вакансії, як у розрізі управлінських посад, так і рядових будівельних професій. Водночас на стадії підбору персоналу простежуються деякі проблеми, оскільки знайти висококваліфікованих працівників для даного виду виробництва стає дедалі складніше. З огляду на це ТзОВ «ВЕСТ ІМІДЖ ГРУП» намагається покращити цей етап впроваджуючи різні цифрові новації для пошуку персоналу, який буде відповідати критеріям і фаховим вимогам підприємства.

Наявні співбесіди можна оцінити на високому рівні, оскільки цифровізація використовується тут в достатньому обсязі. Розмови з кандидатами проходять як в дистанційному форматі, так і офісі де претендента одразу можуть оцінити керівники виробничої дільниці, з'ясувати наявний рівень фахової підготовки та вмінь кандидата на обрану посаду. Оцінка кандидатів також проводиться з використанням цифрових технологій, проте на низькому рівні. Підприємство не використовує новітні рекрутингові сервіси, для того щоб оцінювати кандидатів та проводити свій аналіз на їхній основі.

Для кращого оцінювання ефективності методів найму персоналу та його розвитку, було проведене опитування серед працівників керуючого складу та фахівців.

Аналіз опрацьованих результатів опитування свідчить, що серед опитаних чоловіків – 15 осіб, жінок – 8 осіб, а також переважають фахівці (16 осіб), тоді як керівників значно менше (7 осіб). Це типовий розподіл для багатьох будівельних організацій, де більшість працівників займають технічні або фахові позиції, а менша частка відповідає за управлінські функції. Такий розподіл може свідчити про чітко визначену ієрархічну структуру, що є важливим для ефективного управління та досягнення стратегічних цілей. Аналіз стажу роботи працівників виявив, що більшість з них (11 осіб) мають стаж від 1 до 5 років. Це свідчить про те, що підприємство активно залучає нові кадри і, можливо, знаходиться у фазі росту або змін. Водночас, лише двоє працівників мають стаж роботи від 10 до 20 років, що може вказувати на високу плинність кадрів або відносно молодий вік самої організації. Шість працівників мають стаж до одного року, що підкреслює необхідність уваги до адаптації нових працівників. Ще четверо опитаних мають стаж 5-10 років.

Серед основних запитань була проведена оцінка за 10-бальною шкалою, що дозволило зробити опитування досить широким та бачити реальні відгуки працівників на роботу підприємства. Результати опитування наведені на рисунках 1-4.



Рівень задоволення працею



Рис. 1 Оцінка рівня власного задоволення працівників працею в ТЗОВ «ВЕСТ ІМІДЖ ГРУП»

Середнє значення



Рис. 2 Середні оцінки ТЗОВ «ВЕСТ ІМІДЖ ГРУП» за вказаними критеріями

Середні оцінки задоволеності працівників своєю працею знаходяться в межах від 6 до 10 балів. Найнижчі оцінки (5 балів) відображають певне незадоволення окремих працівників, тоді як найвищі оцінки (10 балів) свідчать про високий рівень задоволеності.

Загальна задоволеність роботою: середня оцінка становить 7,9 бала. Це вказує на те, що більшість працівників загалом задоволені своєю роботою.

Задоволеність своїм місцем та становищем в підприємстві: середня оцінка становить 7,6 бала. Це свідчить про те, що працівники в основному задоволені своїм місцем у будівельному підприємстві, хоча є певні аспекти, які потребують покращення.

Задоволеність системою найму персоналу: середня оцінка становить 7,1 бала. Це вказує на те, що система найму загалом задовольняє працівників, але є можливості для вдосконалення.

Задоволеність можливостями стажування: середня оцінка становить 7,6 бала. Свідчить про те, що працівники задоволені можливостями стажування, які надає підприємство, але можна розглянути шляхи для покращення цих можливостей.

Задоволеність системою найму щодо знаходження кваліфікованих працівників: середня оцінка становить 7,7 бала. Це вказує на те, що наявна система найму є ефективною у знаходженні кваліфікованих працівників.

Стосовно оцінки системи найму та адаптації нових працівників, то стосовно:

- ✚ системи співбесід: більшість працівників оцінили її як "Відмінно" або "Дуже добре", що свідчить про високу ефективність цього процесу;

- ✚ система пошуку персоналу: оцінки варіюються від "Добре" до "Відмінно", із перевагою на "Дуже добре". Це означає, що працівники задоволені тим, як підприємство шукає нових людей для праці;

- ✚ шляхів залучення нових працівників: більшість оцінок "Відмінно" та "Дуже добре" свідчать про те, що методи залучення нових працівників є ефективними;

- ✚ ефективності роботи відділу кадрів: оцінки коливаються від "Задовільно" до "Відмінно", що вказує на можливості для вдосконалення в роботі відділу кадрів;

- ✚ ефективності системи знайомства нових працівників з підприємством: оцінки варіюються від "Задовільно" до "Відмінно", що показує, що процес інтеграції нових працівників працює добре, але є аспекти, які можна покращити.

Проведений аналіз вказує на те, що більшість працівників ТзОВ «ВЕСТ ІМІДЖ ГРУП» задоволені своєю працею, місцем у підприємстві та системою найму. Водночас, існують аспекти, які потребують покращення для підвищення загального рівня задоволеності, зокрема:

- ✓ покращення системи найму: потрібно продовжувати вдосконалювати процеси пошуку та відбору персоналу, враховуючи відгуки працівників;

- ✓ підвищення ефективності роботи відділу кадрів: варто зосередити увагу на покращенні внутрішніх процесів та комунікації для підвищення ефективності;

✓ адаптація нових працівників: важливо забезпечити нових працівників всім необхідним інформативним та інструктивним забезпеченням для швидкої та ефективної інтеграції у колектив.

Визначаючи рівень ефективності застосування персоналом будівельних підприємств своєї професійної підготовки після офіційного працевлаштування та стажу праці, 10,9 % респондентів оцінюють його як високий, 62,5 % як достатній, 20,3 % – як середній, 4,7 % – як недостатній та 1,6 % – як низький (рис. 3).

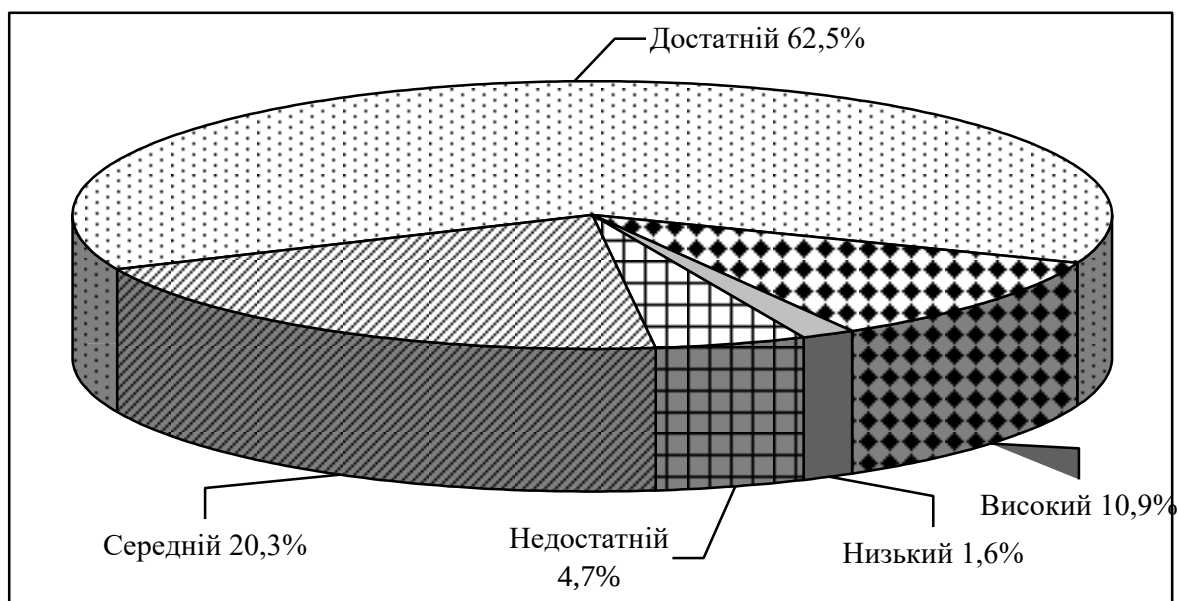


Рис. 3 Загальна оцінка рівня ефективності застосування професійної підготовки персоналом ТзОВ «ВЕСТ ІМІДЖ ГРУП»

З одного боку, це свідчить про високу питому вагу особистісного потенціалу значної частини персоналу, не задіяного в функціонуванні будівельних підприємств. З іншого боку, такий результат вказує на те, що менеджмент досліджуваного підприємства недосконало застосовує належний інструментарій для моніторингу фахових навичок і вмінь персоналу, які можна було б використовувати в господарській діяльності.

Відображенням такого стану, очевидно, є те, що лише 40,6% респондентів вважають, що посади, які вони займають у будівельному підприємстві, відповідають рівню їхньої професійної підготовки (рис. 4): більшою мірою посади відповідають, на думку 42,2 % опитаних, посередньо відповідають для 7,8 % і тільки частково відповідають для 6,2 % персоналу, а не відповідають – вважають 3,1 % респондентів.

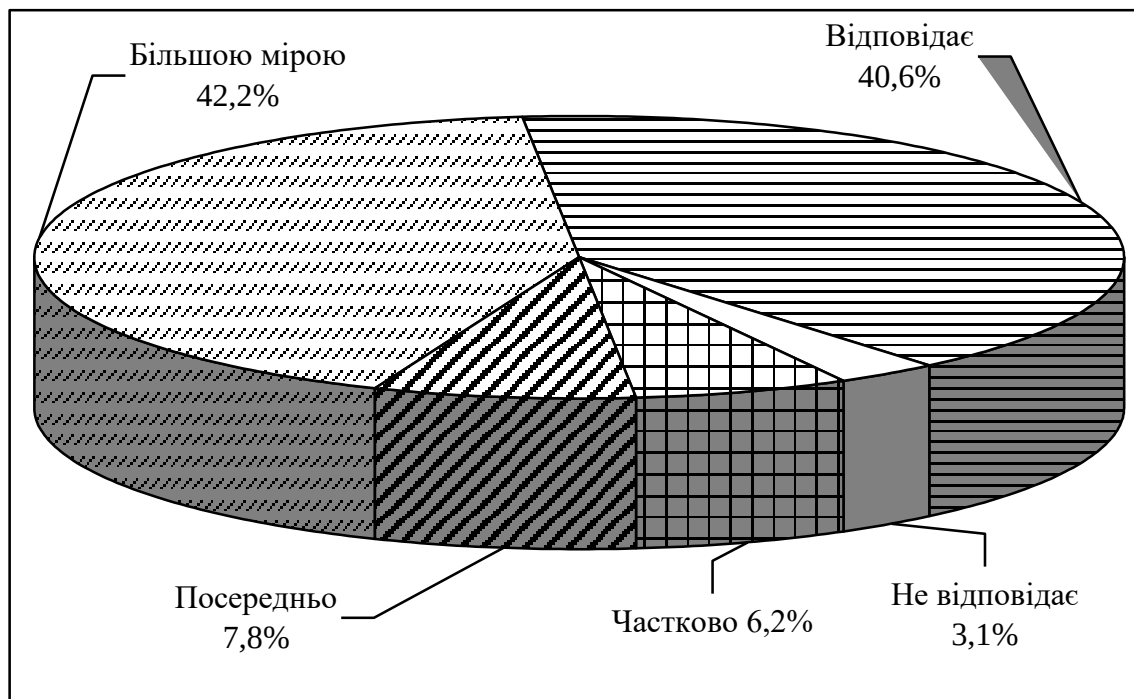


Рис. 4 Відповідність займаних посад працівників ТзОВ «ВЕСТ ІМІДЖ ГРУП» рівню їхньої професійної підготовки

Отримані результати вказують на ймовірну незадоволеність працівників займаними посадами, а отже, і недостатню продуктивність їхньої праці, відсутність внутрішньої мотивації до виконання функціональних обов'язків. Водночас це дає підстави зробити висновки про суто технічний (спрощений) підхід у досліджуваному підприємстві до призначення на посади менеджерів чи фахівців та неналежну взаємоузгодженість рівнів професійної підготовки претендентів на посади із відповідним рівнем відповідальності та повноважень цих штатних одиниць.

Висновки. Виходячи з тенденцій розвитку кількості працюючих на підприємстві можна зробити загальний висновок про хорошу ефективність найму. Досліджуване будівельне підприємство має добру основу для подальшого розвитку, забезпечує рівні можливості для кар'єрного зростання та розвитку для всіх працівників, незалежно від фахового спрямування та стажу праці. Постійне вдосконалення процесів управління персоналом на засадах цифровізації допоможе підвищити рівень задоволеності та ефективності праці всіх працівників.

Література:

1. Кушнерик О.В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємництво та інновації*. № 12. 2020. С. 125–29. URL: <http://dx.doi.org/10.37320/2415-3583/12.21>.
2. Дмитрієв І. Інноваційні технології управління персоналом на підприємствах. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. № 27. 2021. с. 75-91. URL: <https://doi.org/10.30977/ppb.2226-8820.2021.27.75>.



3. Устіловська А.С. Формування інноваційних методів управління персоналом у розрізі праксеологічного підходу. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. № 20. 2019. Т. 4. с. 100-108.

4. Славенко Є.А., Домусчі В.О., Бузунар А.В. Особливості рекрутингу й адаптації персоналу в сучасних умовах розвитку організації. *Бізнес Інформ*. №12. 2021. С. 268–276. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-268-276>.

5. Винничук Р.О. Особливості підбору персоналу в системі талант-менеджменту організації. *Вісник Одеського національного університету. Серія «Економіка»*. 2017. Т. 22. Вип. 2(55). С. 130–133.

6. Захарчин Г.М., Гладун С.О. Емоційний інтелект у контексті адаптації молодих фахівців до професії діяльності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. Вип. 29. С. 57-60.

7. Стрижеус Л., Тендюк, А. Управління адаптацією персоналу організації в системі менеджменту персоналу. *Економічний форум*, 2022. 1(4), С. 115-121. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-4-14>.

8. Винничук Р. Цифровізація в управлінні персоналом: Понятійнокатегоріальний апарат. *Техніка і наука*. 2023. Т. 11(25). С. 1-5. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nts/article/view/6569/6603>.

References:

1. Kushneryk O.V. (2020) HR-menedzhment: innovatsiynyy pidkhid do upravlinnya personalom [HR management: an innovative approach to personnel management]. *Pidpryyemnytstvo ta innovatsiyi*. Vol. 12. pp. 125-29. URL: <http://dx.doi.org/10.37320/2415-3583/12.21> [in Ukrainian].

2. Dmytriyev I. (2021) Innovatsiyni tekhnolohiyi upravlinnya personalom na pidpryyemstvakh [Innovative technologies of personnel management at enterprises]. *Problemy i perspektivy rozvytku pidpryyemnytstva*. Vol. 27. pp. 75-91. URL: <https://doi.org/10.30977/ppb.2226-8820.2021.27.75> [in Ukrainian].

3. Ustilovs'ka A.S. (2019) Formuvannya innovatsiynykh metodiv upravlinnya personalom u rozrizi prakseolohichnoho pidkhodu [Formation of innovative methods of personnel management in the context of the praxeological approach]. *Ekonomichnyy chasopys Shkhidnoyevropeys'koho natsional'noho universytetu imeni Lesi Ukrayinky*. Vol. 20. Issue. 4. pp. 100-108. [in Ukrainian].

4. Slavenko YE.A., Domuschi V.O., Buzunar A.V. (2021) Osoblyvosti rekrutynhu y adaptatsiyi personalu v suchasnykh umovakh rozvytku orhanizatsiyi [Peculiarities of recruiting and adaptation of personnel in modern conditions of organizational development]. *Biznes Inform*. Vol 12. pp. 268–276. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-268-276>. [in Ukrainian].

5. Vynnychuk R.O. (2017) Osoblyvosti pidboru personalu v systemi talant-menedzhmentu orhanizatsiyi [Peculiarities of personnel selection in the organization's talent management system]. *Visnyk Odes'koho natsional'noho universytetu. Seriya «Ekonomika»*. Vol. 22. Issue. 2(55). pp. 130–133. [in Ukrainian].

6. Zakharchyn H.M., Hladun S.O. (2020) Emotsiynyy intelekt u konteksti adaptatsiyi molodykh fakhivtsiv do profesiyi diyal'nosti [Emotional intelligence in the context of adaptation of young professionals to the profession]. *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*. Vol. 29. pp. 57-60. [in Ukrainian].

7. Stryzheus L., Tendyuk, A. (2022) Upravlinnya adaptatsiyeyu personalu orhanizatsiyi v systemi menedzhmentu personalu [Managing the adaptation of the organization's personnel in the personnel management system]. *Ekonomichnyy forum*. Vol. 1(4), pp. 115-121. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-4-14>. [in Ukrainian].

8. Vynnychuk R. (2023) Tsyfrovizatsiya v upravlinni personalom: Ponyatiyno katehorial'nyy aparat [Digitalization in personnel management: Conceptual and categorical apparatus]. *Tekhnika i nauka*. Vol. 11(25). pp. 1–5. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nts/article/view/6569/6603> [in Ukrainian].

УДК 657

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-666-679](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-666-679)

Рябикіна Катерина Григорівна кандидат економічних наук, доцент, Криворізький Національний Університет, доцент кафедри економіки, організації та управління підприємством, м. Кривий Ріг, <https://orcid.org/0000-0001-7747-558X>

Рябикіна Наталія Іванівна кандидат економічних наук, доцент, Криворізький Національний Університет, доцент кафедри економіки, організації та управління підприємством, м. Кривий Ріг, <https://orcid.org/0000-0003-3775-0019>

Короленко Ольга Борисівна кандидат економічних наук, доцент, Криворізький Національний Університет, доцент кафедри економіки, організації та управління підприємством, м. Кривий Ріг, <https://orcid.org/0000-0002-0771-4298>

Ртищев Сергій Андрійович кандидат економічних наук, доцент, Криворізький національний університет, доцент кафедри менеджменту і адміністрування, м. Кривий Ріг, <https://orcid.org/0000-0002-7751-542X>

ОРГАНІЗАЦІЯ ДОКУМЕНТООБІГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Анотація. У статті досліджується процес впровадження та оптимізації електронного документообігу на підприємствах, зокрема аналізуються основні етапи цього процесу, починаючи від оцінки потреб підприємства і вибору програмного забезпечення до інтеграції з іншими існуючими інформаційними системами, такими як ERP, CRM та бухгалтерські програми. Зроблений акцент на важливості вибору ефективних технологій для створення єдиного інформаційного простору на підприємстві, що забезпечує безперервність бізнес-процесів, полегшує доступ до важливої інформації і сприяє автоматизації документообігу. Визначено, що ефективність електронного документообігу залежить від правильного вибору програмного забезпечення, яке має бути зручним, масштабованим, сумісним з іншими системами підприємства та здатним забезпечити належний рівень безпеки. Окремо розглядаються переваги впровадження електронного документообігу, серед яких прискорення обробки документів, зниження витрат на паперові матеріали, поліпшення збереження даних та підвищення ефективності комунікації в межах організації. Також підкреслюється важливість забезпечення безпеки даних і відповідності законодавчим вимогам у процесі обробки документів.



Розглядаються основні виклики, з якими стикаються підприємства при переході на електронний документообіг, зокрема пов'язані з початковими витратами на впровадження, навчанням персоналу та необхідністю дотримання нормативних вимог у різних юрисдикціях. Наведено приклади сучасних програм для електронного документообігу, таких як DocuSign, M-Files, OpenText, SharePoint, DocuWare, які є ефективними інструментами для управління документами в організаціях різного масштабу. Також розглядаються переваги інтеграції цих програм з іншими корпоративними системами, що дозволяє оптимізувати документообіг і значно полегшити роботу з інформацією. Зазначено переваги та виклики впровадження електронного документообігу, акцентуючи увагу на важливості правильного вибору програмного забезпечення, яке забезпечить ефективність, безпеку та зручність обробки документів в умовах сучасного бізнес-середовища.

Ключові слова: документообіг, електронний документообіг, оптимізація процесів, ERP, CRM, автоматизація, обробка документів, бізнес-процеси.

Riabykina Kateryna PhD in Economics, Associate professor, Kryvyi Rih National University, Associate professor of the Department of Economics, organization and business management, Kryvyi Rih, <https://orcid.org/0000-0001-7747-558X>

Riabykina Nataliia PhD in Economics, Associate professor, \Kryvyi Rih National University, Associate professor of the Department of Economics, organization and business management, Kryvyi Rih, <https://orcid.org/0000-0003-3775-0019>

Korolenko Olha PhD in Economics, Associate professor, Kryvyi Rih National University, Associate professor of the Department of Economics, organization and business management, Kryvyi Rih, <https://orcid.org/0000-0002-0771-4298>

Rtyshchev Serhii PhD in Economics, Associate Professor, Kryvyi Rih National University, Associate Professor of the Department of Management and Administration, Kryvyi Rih, <https://orcid.org/0000-0002-7751-542X>

ORGANIZATION OF DOCUMENT FLOW AT THE ENTERPRISE

Abstract. The purpose of this article is to the process of implementing and optimizing electronic document management systems in enterprises, focusing on the key stages of this process, starting from the assessment of the company's needs and the selection of software, to the integration with other existing information systems

such as ERP, CRM, and accounting software. Emphasis is placed on the importance of choosing effective technologies to create a unified information space within the enterprise, which ensures the continuity of business processes, facilitates access to important information, and promotes the automation of document management. It is determined that the effectiveness of electronic document management depends on the correct selection of software, which should be user-friendly, scalable, compatible with other enterprise systems, and capable of ensuring an appropriate level of security. The article also examines the benefits of implementing electronic document management, including faster document processing, reduced costs for paper materials, improved data retention, and enhanced communication efficiency within the organization. Furthermore, it highlights the importance of ensuring data security and compliance with legal requirements during the document processing.

The main challenges faced by enterprises when transitioning to electronic document management are discussed, particularly those related to initial implementation costs, employee training, and the need to adhere to regulatory requirements in different jurisdictions. Examples of modern software for electronic document management, such as DocuSign, M-Files, OpenText, SharePoint, and DocuWare, are presented as effective tools for managing documents in organizations of various sizes. The article also considers the benefits of integrating these programs with other corporate systems, which allows for the optimization of document management and significantly simplifies working with information. The advantages and challenges of implementing electronic document management are outlined, with a focus on the importance of selecting the right software that ensures efficiency, security, and ease of document processing in the context of the modern business environment.

Keywords: document management, electronic document management, process optimization, ERP, CRM, automation, document processing, business processes.

Постановка проблеми. Організація документообігу на підприємстві є фундаментальним чинником забезпечення ефективного функціонування будь-якої установи. Від рівня впорядкованості, системності та оптимальності документообігу залежить якість управлінських рішень, продуктивність працівників та дотримання нормативно-правових вимог. Проте в діяльності багатьох підприємств виникають труднощі, зумовлені неструктурованістю документообігу, дублюванням інформації, затримками у передачі даних і недостатнім контролем за виконанням документаційних процесів. Сучасні тенденції розвитку бізнес-середовища та цифрових технологій обумовлюють необхідність трансформації традиційного паперового документообігу в електронний формат. Цифровізація документообігу не лише прискорює обробку інформації, але й дозволяє здійснювати автоматизований контроль за рухом документів, покращує зберігання та архівування, що забезпечує



зручність у доступі до документів та зниження ймовірності помилок при їх обробці. Це сприяє підвищенню оперативності обробки інформації, зменшенню витрат на її зберігання та адміністрування, а також удосконаленню контролю за виконанням службових завдань. Водночас процес автоматизації документообігу супроводжується низкою викликів, зокрема складністю впровадження програмних рішень, необхідністю підготовки персоналу, забезпеченням інформаційної безпеки та відповідністю чинним нормативно-правовим актам.

Таким чином, існує об'єктивна потреба у розробці ефективних методологічних підходів до організації документообігу на підприємствах, які враховують як традиційні, так і інноваційні принципи управління документацією. Цифровізація вимагає не тільки оновлення технологічної бази, але й значної зміни підходів до управління інформацією та інтеграції нових технологій в робочі процеси організації. Важливим науковим завданням є комплексний аналіз існуючих проблем та визначення оптимальних механізмів їх вирішення з метою підвищення ефективності управлінських процесів і забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової трансформації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові дослідження у сучасному просторі щодо питання організації документообігу на підприємстві зосереджені на вдосконаленні цих процесів, що сприяє підвищенню ефективності управління, оптимізації роботи з інформацією та зменшенню операційних ризиків, а саме: систему управління документообігом вивчає група дослідників Gandhi S., Gavali R., Ghume P., Hinge P. [1]; вплив стратегії електронного управління взаємовідносинами з клієнтами на діяльність малих та середніх підприємств у Кенії представляють у своїй роботі Rotich S., Komen J., Cheboi J. [2]; аспекти правового регулювання управління офіційними електронними документами та їх форматами в Литві у полі зору Lukšaite D., Venckienė E. [3]; основні відмінні риси традиційного документообігу та систем електронного документообігу досліджує Qəmbərli I. [4]; розробці моделі інтелектуальної системи електронного документообігу на основі методів машинного навчання присвячено роботу Patel K. [5]; підвищення ефективності управління завдяки запровадженню електронного документообігу представляє Farhoodi F. [6].

Мета статті полягає у дослідженні впровадження електронного документообігу в організаціях та аналізі переваг та викликів, пов'язаних з його впровадженням.

Виклад основного матеріалу. Традиційний документообіг на підприємстві являє собою сукупність процесів створення, опрацювання, збереження та передачі документів у паперовій формі. Незважаючи на тривалу історію використання та усталеність паперової форми документації, такий підхід має значні недоліки, які негативно впливають на ефективність

управління підприємством. Зокрема, це стосується питань оперативності обробки інформації, організації доступу до неї, забезпечення контролю за виконанням документальних процедур і відповідності нормативним вимогам.

Паперовий документообіг супроводжується значними витратами часу та ресурсів, що знижує загальну продуктивність підприємства. Процеси створення, узгодження, підписання та передачі документів є трудомісткими та вимагають залучення великої кількості працівників. Відсутність автоматизації призводить до необхідності здійснення численних ручних операцій, що підвищує ймовірність допущення помилок, таких як некоректне заповнення, дублювання інформації або втрата документів у процесі передачі. Також слід зазначити високі матеріальні витрати, пов'язані з друком, копіюванням, транспортуванням та архівуванням паперових носіїв інформації. Крім цього, значні обсяги паперової документації ускладнюють її обробку та збільшують час, необхідний для пошуку необхідної інформації. Також варто враховувати екологічний аспект, оскільки масове використання паперу супроводжується нераціональним споживанням природних ресурсів.

Організація системи збереження паперових документів вимагає значних фінансових та просторових ресурсів. Архіви, що містять велику кількість документів, потребують належних умов зберігання, що включає контроль за рівнем вологості, захист від фізичного пошкодження та забезпечення доступу до необхідних матеріалів. З огляду на це, підприємства змушені інвестувати у спеціалізовані сховища або архівні приміщення, що збільшує операційні витрати. Доступ до паперових документів є обмеженим у просторі та часі, що ускладнює оперативну роботу з документацією, особливо в умовах децентралізованої діяльності підприємства або під час виконання віддалених завдань. Працівники можуть стикатися з труднощами під час пошуку необхідних документів, що уповільнює прийняття управлінських рішень. Одним із найбільш критичних аспектів традиційного документообігу є відсутність централізованого контролю за рухом документації. Це призводить до ускладнень у відстеженні статусу документів, їх належного виконання та дотримання термінів обробки. Крім того, паперові документи є вразливими до зовнішніх загроз, таких як фізичне пошкодження, втрата або викрадення. Низький рівень захисту інформації створює ризики несанкціонованого доступу, що може мати негативні наслідки для підприємства.

Отже, традиційний паперовий документообіг не відповідає сучасним вимогам щодо ефективності, безпеки та мобільності документообігу. Ці проблеми обумовлюють необхідність впровадження електронних систем управління документацією, що дозволяють мінімізувати недоліки традиційного підходу та підвищити ефективність документообігу в умовах цифрової трансформації.

Перехід до електронного документообігу є важливим етапом модернізації управління документами на підприємствах, що дозволяє досягти значних покращень у процесах обробки, зберігання та доступу до документів. Цифрові-

зація документообігу забезпечує більш ефективне управління інформацією, дозволяючи зменшити час на пошук та обробку даних, а також покращує взаємодію між підрозділами [7] компанії. Крім того, завдяки цифровим технологіям можна здійснювати моніторинг та контроль виконання документальних процесів у реальному часі. Цей процес передбачає комплексний підхід, що включає кілька етапів. Першим етапом є детальний аналіз потреб підприємства. Це передбачає вивчення існуючих процесів документообігу, типів документів, які використовуються, а також технологій їх обробки, зберігання та архівації. Потрібно оцінити вимоги до функціональних можливостей майбутньої системи, таких як автоматизація створення, затвердження та маршрутизації документів, а також можливість оперативного доступу до них. Окрім цього, важливим аспектом є визначення вимог до безпеки документів, адже система повинна гарантувати захист інформації, її цілісність і доступність, а також відповідати чинним нормативним вимогам, зокрема щодо обробки персональних даних (Рис. 1).

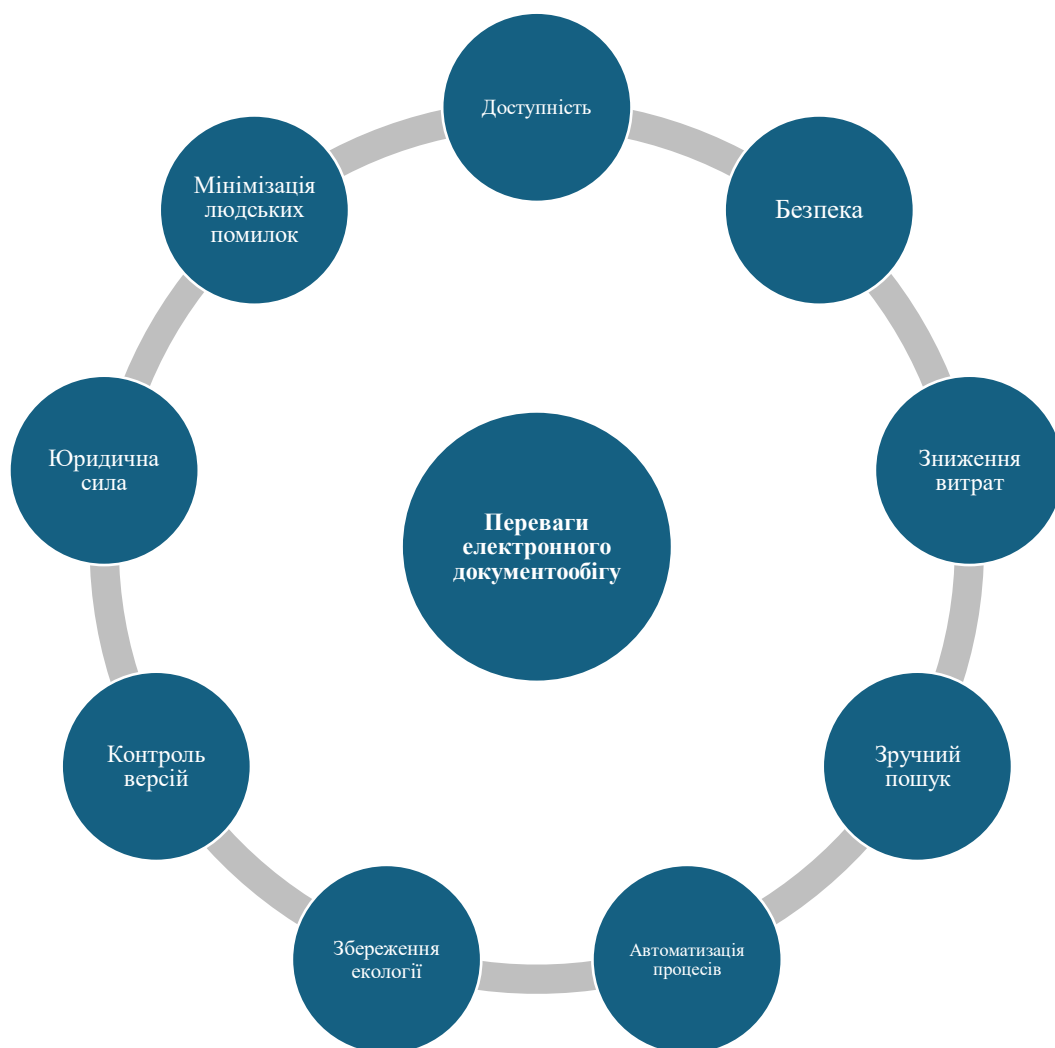


Рис. 1 Позитивні аспекти електронного документообігу.

Однією з ключових задач є визначення необхідності інтеграції з іншими інформаційними системами підприємства, такими як ERP [8], CRM [9] або бухгалтерські системи, що дозволить створити єдиний інформаційний простір для всіх процесів. Другим етапом є вибір програмного забезпечення. Оскільки ефективність електронного документообігу залежить від обраної технології, необхідно здійснити ретельну оцінку ринку ПЗ, з урахуванням таких критеріїв, як функціональність, масштабованість, зручність у використанні та вартість. Вибір програмного забезпечення повинен також передбачати можливість інтеграції з іншими існуючими системами, що використовуються на підприємстві. Зокрема, важливо перевірити, чи підтримує обране ПЗ багаторівневу маршрутизацію документів, чи дозволяє налаштовувати робочі процеси відповідно до специфіки діяльності компанії, а також чи забезпечує зручні інструменти для моніторингу і звітності. Крім того, необхідно звернути увагу на сумісність з існуючою інфраструктурою, зокрема з платформами баз даних і операційними системами, а також на забезпечення належного рівня захисту даних.

Розглядаючи програми з електронного документообігу, які активно використовуються в організаціях, потрібно зазначити DocuSign [10] – це система для електронного підпису та управління документами, що дозволяє не лише підписувати документи онлайн, а й зберігати їх у безпечному форматі. Вона підтримує інтеграцію з іншими системами та забезпечує відповідність законодавчим вимогам щодо захисту даних і конфіденційності. Система управління документами M-Files [11] дозволяє зберігати, сортувати та обробляти документи у електронному вигляді. M-Files надає зручний інтерфейс для користувачів і підтримує інтеграцію з різними іншими бізнес-системами, такими як ERP і CRM. Одна з її основних переваг це є можливість автоматизації робочих процесів та покращення співпраці між підрозділами.

Програмне забезпечення для автоматизації документообігу в організаціях InfoDoc [12] підтримує функції управління документацією, включаючи створення, реєстрацію та збереження електронних документів, а також дозволяє інтегрувати систему з іншими інформаційними платформами, такими як ERP. Крім того, система забезпечує багаторівневий контроль доступу, що підвищує безпеку обробки конфіденційної інформації. Вона підтримує можливість автоматичного оповіщення користувачів про зміни у документах і дедлайни їх опрацювання, що сприяє покращенню дисципліни виконання завдань. Завдяки функції аналітики та звітності, InfoDoc дозволяє керівництву отримувати актуальну інформацію щодо стану документообігу та виявляти проблемні ділянки у процесах управління. Платформа для управління документами від Microsoft SharePoint [13] дозволяє зберігати, організовувати та обмінюватися документами. SharePoint підтримує інтеграцію з іншими продуктами Microsoft, такими як Office 365, і надає можливості для автоматизації робочих процесів, контролю версій та зберігання даних у



безпечному середовищі. Крім того, SharePoint дозволяє створювати та налаштовувати індивідуальні робочі простори для команд, що полегшує співпрацю та забезпечує централізоване зберігання інформації. Вбудовані інструменти для моніторингу та звітності допомагають відстежувати активність користувачів та ефективність використання платформи. OpenText [14] - це система управління корпоративним контентом, яка забезпечує повний цикл управління документами, включаючи їх створення, зберігання, обробку та архівування. OpenText дозволяє інтегрувати документообіг із іншими бізнес-системами та пропонує інструменти для моніторингу та звітності, що робить її зручною для великих підприємств. Крім того, система підтримує автоматизацію процесів збереження та обробки документів, що знижує час, витрачений на ручні операції. OpenText також надає розширені можливості для керування доступом та захисту даних, що забезпечує високий рівень безпеки та відповідності нормативним вимогам. Вбудовані функції аналізу та обробки даних дозволяють організаціям оптимізувати документообіг та підвищити ефективність управлінських процесів. У свою чергу система електронного документообігу DocuWare [15] дозволяє підприємствам зберігати документи в електронному вигляді, автоматизувати робочі процеси та інтегрувати документообіг з іншими інформаційними системами. DocuWare також підтримує багаторівневу маршрутизацію документів і зручні інструменти для роботи з документами на різних етапах їх обробки. Система має функціонал для управління версіями документів, що дозволяє зберігати всі зміни та забезпечує прозорість процесу редагування. Завдяки можливості налаштування доступу до документів, DocuWare гарантує високий рівень безпеки та контроль за виконанням документаційних процедур. Крім того, система підтримує мобільний доступ, що дає змогу працювати з документами з будь-якого місця та в будь-який час. А система електронного документообігу eDocs [16] надає інструменти для зберігання, пошуку та автоматизації обробки документів. Вона підтримує інтеграцію з іншими системами, включаючи ERP, CRM і бухгалтерські програми, а також має можливість налаштування робочих процесів під потреби підприємства. Крім того, eDocs забезпечує зручну систему для моніторингу виконання завдань, що дозволяє вчасно реагувати на будь-які затримки або порушення термінів. Завдяки можливості електронного підпису, система спрощує процес узгодження документів та їх юридичну силу. eDocs також пропонує вбудовані аналітичні інструменти, які допомагають оцінити ефективність роботи з документами та оптимізувати документообіг.

Наступним кроком є етап впровадження та технічної підтримки. Після вибору та інтеграції програмного забезпечення, настає етап налаштування системи для роботи в конкретному підприємстві. Важливо здійснити адаптацію ПЗ до вимог, що існують на підприємстві, а також перевести існуючі документи в електронний формат і інтегрувати їх в нову систему.

Після цього проводиться тестування нової системи на пілотних ділянках для виявлення потенційних проблем і оптимізації процесів. Крім того, необхідно розробити план підготовки співробітників, що включає навчання роботі з новим ПЗ, а також забезпечення підтримки та оновлення програмного забезпечення для підтримки його актуальності і відповідності змінюваним вимогам.

У результаті успішного переходу до електронного документообігу підприємство може отримати значні переваги, зокрема підвищити ефективність обробки документів, знизити витрати на паперові матеріали, поліпшити збереження даних і забезпечити більш швидкий доступ до необхідної інформації. Окрім того, електронний документообіг дозволяє забезпечити високий рівень безпеки та відповідність нормативним вимогам, що в сучасному бізнес-середовищі є надзвичайно важливими аспектами.

Основні переваги електронного документообігу полягають у його здатності значно підвищити ефективність і знизити витрати, одночасно забезпечуючи високий рівень безпеки і контролю над процесами обробки та зберігання документів.

Однією з ключових переваг є прискорення обробки документів, адже перехід до електронного документообігу дозволяє значно зменшити час, необхідний для створення, затвердження та маршрутизації документів. Автоматизація цих процесів дозволяє зменшити кількість помилок і затримок, що виникають при роботі з паперовими документами та забезпечити їх миттєву доступність для всіх учасників процесу. Крім того, завдяки можливості створення шаблонів і автоматичних процесів погодження, документи можуть бути швидко підготовлені та розподілені, що значно зменшує час на обробку.

Другим важливим аспектом є оптимізація витрат. Перехід до електронного документообігу дозволяє значно зменшити витрати на папір, канцелярські прилади, зберігання та архівацію документів. Більше того, зменшення кількості фізичних копій та збереження документів в електронному вигляді дає можливість оптимізувати робочий простір і скоротити потребу у фізичному архівуванні. Крім того, зниження необхідності в обробці паперових документів дозволяє зменшити трудові витрати на їх транспортування, сортування і зберігання.

Ще однією важливою перевагою є підвищення безпеки та контролю. Електронний документообіг дозволяє значно покращити рівень безпеки обробки та зберігання документів. Всі документи можуть бути зашифровані, доступ до них можна обмежити за допомогою паролів або спеціальних прав доступу, що дозволяє уникнути несанкціонованого доступу до конфіденційної інформації. Крім того, завдяки інтегрованим системам аудиту, можна здійснювати моніторинг і контроль за кожною операцією з документами, що дозволяє швидко виявляти та виправляти помилки або зловживання. Це також

дає можливість точно визначити, хто і коли отримував доступ до конкретного документа, а також хто і коли здійснював зміни, що забезпечує високий рівень контролю і відповідальності.

Отже, перехід до електронного документообігу не тільки підвищує ефективність роботи підприємства, але й дозволяє знизити витрати, покращити безпеку обробки документів та забезпечити належний рівень контролю над усіма процесами, що сприяє загальній оптимізації бізнес-процесів.

Перехід до електронного документообігу супроводжується не лише численними перевагами, але й певними викликами, які можуть стати перешкодами на шляху до ефективного впровадження та використання цієї технології. Серед основних труднощів виділяють початкові витрати та навчання персоналу, дотримання законодавчих вимог та захист даних (Рис.2). Однак для кожної з цих проблем існують шляхи їх подолання, що дозволяє мінімізувати ризики та забезпечити безперешкодний перехід до електронного документообігу.



Рис. 2 Чинники ускладнення впровадження електронного документообігу

Одним із найбільших викликів є початкові витрати та навчання персоналу. Впровадження електронного документообігу вимагає значних інвестицій у програмне забезпечення, обладнання, а також в розробку та організацію навчальних програм для співробітників. Особливо це стосується

великих підприємств, де співробітники можуть не мати досвіду роботи з подібними системами. Першочергово необхідно провести аналіз потреб підприємства, щоб правильно вибрати програмне забезпечення, яке буде відповідати вимогам та специфіці бізнесу. Далі важливим етапом є навчання персоналу, яке включає не лише освоєння нових технологій, а й зміну старих звичок та робочих процесів. Це може викликати певний опір, оскільки співробітники можуть не бути готовими до змін або не бачити переваг від нововведень. Для подолання цього виклику важливо провести комплексне навчання, залучити ключових співробітників до процесу впровадження і забезпечити поступову інтеграцію нової системи. Організація поетапного переходу та забезпечення підтримки на всіх етапах процесу допоможе знизити стрес і сприяти позитивному ставленню до змін.

Дотримання законодавчих вимог є ще одним серйозним викликом, з яким стикаються організації при переході на електронний документообіг. Законодавство в галузі обробки електронних документів і зберігання персональних даних часто змінюється, що вимагає постійного моніторингу та оновлення політик і процедур компанії. Для багатьох підприємств, особливо в специфічних галузях (фінанси, медицина, юриспруденція), важливо не лише забезпечити електронний документообіг, але й відповідати вимогам щодо збереження документації, захисту персональних даних, а також можливості надання доступу до документів в разі перевірок. У цьому контексті важливо забезпечити відповідність законодавчим нормам, таким як Закон про захист персональних даних або вимоги до архівування документів, що можуть мати серйозні наслідки для підприємства у разі порушення. Для подолання цієї проблеми компанії повинні активно працювати з юристами, регулярно оновлювати свої політики безпеки та документообігу, а також налаштовувати свої електронні системи відповідно до чинних норм і стандартів. Це дозволяє не лише дотримуватися законодавства, але й підвищує довіру до компанії з боку клієнтів і партнерів, що є важливим елементом її репутації на ринку.

Захист даних є критично важливим питанням в умовах використання електронного документообігу. Електронні документи можуть містити конфіденційну та важливу інформацію, і будь-який витік або несанкціонований доступ може призвести до серйозних наслідків для компанії. Для забезпечення безпеки даних необхідно впровадити надійні технології шифрування, багаторівневі системи аутентифікації, а також механізми моніторингу доступу та використання документів. Важливо також забезпечити резервне копіювання всіх електронних документів, щоб уникнути втрати даних у разі технічних збоїв або катастрофічних ситуацій, таких як кібернапади чи природні катаклізми. Крім того, організації повинні впроваджувати системи для відслідковування змін у документах, щоб забезпечити повний контроль за їхніми версіями та збереженням цілісності. Для підвищення рівня захисту даних організації повинні регулярно проводити аудити безпеки своїх систем,



а також інформувати співробітників про важливість дотримання політик конфіденційності та безпеки при роботі з електронними документами. Впровадження комплексних заходів безпеки дозволяє значно зменшити ризики, пов'язані з порушенням конфіденційності, і забезпечити безпечну роботу з електронними документами на всіх етапах їх життєвого циклу. Це, в свою чергу, підвищує довіру до організації з боку клієнтів, партнерів і регуляторних органів, що є важливим фактором для підтримки репутації і конкурентоспроможності на ринку.

Отже, хоча перехід до електронного документообігу стикається з певними викликами, такі проблеми, як початкові витрати та навчання персоналу, дотримання законодавчих вимог і захист даних, можуть бути ефективно подолані шляхом впровадження належної стратегії, вибору правильних технологій та постійного удосконалення системи. Важливою умовою є комплексний підхід до вирішення цих питань, що дозволить забезпечити безперешкодний перехід та максимізувати переваги від електронного документообігу.

Висновки. Перехід до електронного документообігу є важливим етапом у розвитку підприємства, що дозволяє значно підвищити ефективність управлінських процесів, оптимізувати витрати та забезпечити високий рівень безпеки та контролю над документами. Використання електронної документації дає змогу організаціям швидше адаптуватися до змін у законодавстві, покращує комунікацію між підрозділами та партнерами і забезпечує безперервність операцій. Основні переваги електронного документообігу, такі як прискорення обробки документів, зниження витрат на зберігання та обробку, а також покращення рівня прозорості бізнес-процесів, роблять його важливим інструментом для сучасних організацій, які орієнтовані на інновації та довгостроковий розвиток.

Проте впровадження електронного документообігу супроводжується певними викликами. Серед основних труднощів є високі початкові витрати, необхідність навчання персоналу, дотримання законодавчих вимог та захист даних. Використання електронних підписів, впровадження технологій блокчейн та безпечних каналів комунікації допомагає забезпечити належний рівень захисту документації, але це також вимагає додаткових ресурсів і уваги до технічних аспектів. Крім того, адаптація існуючих робочих процесів та організаційних структур до нових умов може вимагати певного часу та узгодження з усіма зацікавленими сторонами. Всі ці виклики можна подолати за допомогою ретельно продуманої стратегії впровадження, вибору відповідного програмного забезпечення та інтеграції нових технологій з існуючими системами. Підвищення кваліфікації співробітників, забезпечення відповідності законодавчим вимогам та використання сучасних методів захисту даних допоможуть зменшити ризики та сприяти успішному переходу на електронний документообіг.

Отже, перехід на електронний документообіг є важливим кроком для підприємств, які прагнуть досягти більшої ефективності та конкурентоспроможності на ринку. Такий перехід дозволяє не лише значно знизити витрати, але й підвищити рівень клієнтської задоволеності завдяки швидшій обробці запитів та більш точному контролю за виконанням завдань. При правильному підході до впровадження та вирішенні потенційних викликів організація може отримати численні вигоди, які згодом позитивно вплинуть на її успішності та стійкості в умовах сучасного бізнес-середовища, а також дозволять створити умови для більш ефективної роботи з партнерами та клієнтами в умовах глобалізації та цифровізації бізнесу.

Література:

1. Gandhi S., Gavali R., Ghume P., Hinge P. (2024). Document Management System. DOI:10.55041/IJSREM38588
2. Rotich S., Komen J., Cheboi J. (2025). Influence of Electronic Customer Relationship Management Strategy on Performance of Small and Medium Enterprises in Kenya. DOI:10.52589/BJMMS-F3NLANA0
3. Lukšaitė D., Venckienė E. (2016). Aspects of legal regulation for the management of official electronic documents and their formats in Lithuania. DOI: 10.13165/VPA-16-15-4-08
4. Qəmbərli I. (2022). The main distinguishing features of traditional document management and electronic document management systems. DOI: 10.36719/2789-6919/08/123-126
5. Patel K. (2022). Development of intelligent electronic document management system model based on machine learning methods. Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/386212356_development_of_intelligent_electronic_document_management_system_model_based_on_machine_learning_methods
6. Farhoodi F. (2025). Electronic Document Management: A Pathway to Service Development in Documentation Centers and Organizations. Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/388641660_Electronic_Document_Management_A_Pathway_to_Service_Development_in_Documentation_Centers_and_Organizations
7. Воробйова О.П. (2015). Сучасні управлінські моделі New Public Management і Good Governance та їх запровадження в Україні. *Ефективність державного управління*. № 42. С. 230–234. Режим доступу: URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2015_42_28.
8. Enterprise Resource Planning. Режим доступу: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/enterprise-resource-planning-erp>
9. Customer Relationship Management. Режим доступу: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/customer-relationship-management-crm>
10. DocuSign. Режим доступу: <https://www.docusign.com>
11. M-Files. Режим доступу: <https://www.m-files.com>
12. InfoDoc. Режим доступу: <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.infodoc.app&hl=uk>
13. Microsoft SharePoint. Режим доступу: <https://www.microsoft.com/uk-ua/microsoft-365/sharepoint/collaboration>
14. OpenText. Режим доступу: <https://www.opentext.com>
15. DocuWare. Режим доступу: <https://start.docuware.com>
16. eDocs. Режим доступу: <https://e-docs.ua>

**References:**

1. Gandhi S., Gavali R., Ghume P., Hinge P. (2024). Document Management System. DOI:10.55041/IJSREM38588
2. Rotich S., Komen J., Cheboi J. (2025). Influence of Electronic Customer Relationship Management Strategy on Performance of Small and Medium Enterprises in Kenya. DOI:10.52589/BJMMS-F3NLANA0
3. Lukšaite D., Venckienė E. (2016). Aspects of legal regulation for the management of official electronic documents and their formats in Lithuania. DOI: 10.13165/VPA-16-15-4-08
4. Qəmbərli I. (2022). The main distinguishing features of traditional document management and electronic document management systems. DOI: 10.36719/2789-6919/08/123-126
5. Patel K. (2022). Development of intelligent electronic document management system model based on machine learning methods. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/386212356_development_of_intelligent_electronic_document_management_system_model_based_on_machine_learning_methods
6. Farhoodi F. (2025). Electronic Document Management: A Pathway to Service Development in Documentation Centers and Organizations. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/388641660_Electronic_Document_Management_A_Pathway_to_Service_Development_in_Documentation_Centers_and_Organizations
7. Vorobyova O. (2015). Suchasni upravlinski modeli New Public Management i Good Governance ta yikh zaprovadzhennia v Ukraini. [Modern management models of New Public Management and Good Governance and their implementation in Ukraine]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia. [Efficiency of public administration]*. Issue 42. – P.230-234. Retrieved from: URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2015_42_28.
8. Enterprise Resource Planning. Retrieved from: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/enterprise-resource-planning-erp>
9. Customer Relationship Management. Retrieved from: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/customer-relationship-management-crm>
10. DocuSign. Retrieved from: <https://www.docusign.com>
11. M-Files. Retrieved from: <https://www.m-files.com>
12. InfoDoc. Retrieved from: <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.infodoc.app&hl=uk>
13. Microsoft SharePoint. Retrieved from: <https://www.microsoft.com/uk-ua/microsoft-365/sharepoint/collaboration>
14. OpenText. Retrieved from: <https://www.opentext.com>
15. DocuWare. Retrieved from: <https://start.docuware.com>
16. eDocs. Retrieved from: <https://e-docs.ua>.

УДК 338.27

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-680-693](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-680-693)

Рябикіна Катерина Григорівна кандидат економічних наук, доцент, Криворізький Національний Університет, доцент кафедри економіки, організації та управління підприємством, м. Кривий Ріг, <https://orcid.org/0000-0001-7747-558X>

Рябикіна Наталія Іванівна кандидат економічних наук, доцент, Криворізький Національний Університет, доцент кафедри економіки, організації та управління підприємством, м. Кривий Ріг, <https://orcid.org/0000-0003-3775-0019>

Короленко Ольга Борисівна кандидат економічних наук, доцент, Криворізький Національний Університет, доцент кафедри економіки, організації та управління підприємством, м. Кривий Ріг, <https://orcid.org/0000-0002-0771-4298>

Ртищев Сергій Андрійович кандидат економічних наук, доцент, Криворізький національний університет, доцент кафедри менеджменту і адміністрування, м. Кривий Ріг, <https://orcid.org/0000-0002-7751-542X>

ВИКОРИСТАННЯ СТАТИСТИЧНИХ МЕТОДІВ У ПРОГНОЗУВАННІ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В РІЗНИХ СФЕРАХ ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА

Анотація. У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та високої конкуренції суб'єкти господарювання змушені приймати обґрунтовані управлінські рішення, спираючись на прогнозування майбутніх тенденцій. Економічна невизначеність, зміни в ринковому середовищі, вплив глобалізаційних процесів та технологічні інновації потребують ефективних методів аналізу та оцінки майбутніх змін. Статистичні методи прогнозування є ключовим інструментом для підприємств, державних установ та фінансових організацій, оскільки дозволяють виявляти закономірності у великих обсягах даних, оцінювати ризики та формувати оптимальні стратегії розвитку. Застосування таких методів охоплює широкий спектр напрямів – від прогнозування продажів і фінансових показників до оцінки макроекономічних тенденцій та ймовірності кризових явищ.

У статті досліджено роль статистичних методів у прогнозуванні діяльності суб'єктів господарювання, що є важливим інструментом для прийняття ефективних управлінських рішень у сучасному динамічному економічному



середовищі. Розглянуто основні теоретичні підходи до статистичного прогнозування, зокрема регресійний аналіз, аналіз часових рядів, експоненційне згладжування, стохастичні моделі, методи дисперсійного аналізу та сучасні алгоритми машинного навчання. Описано практичні аспекти застосування статистичних методів у різних сферах діяльності, таких як фінанси, маркетинг, виробництво, макроекономічне прогнозування та управління ризиками. Особливу увагу приділено сучасним тенденціям у розвитку статистичного прогнозування, зокрема впливу цифрових технологій, штучного інтелекту(ШІ), великих даних (Big Data) та автоматизованих аналітичних систем. Розглянуто переваги та виклики інтеграції цих технологій у процес прогнозування, включно з проблемами забезпечення якості даних, конфіденційності та інтерпретації результатів. Визначено перспективи подальшого розвитку статистичних методів прогнозування, серед яких поєднання класичних статистичних підходів із алгоритмами глибокого навчання, підвищення автоматизації аналітичних процесів та вдосконалення моделей оцінювання ризиків. Дослідження доводить, що використання статистичних методів у прогнозуванні діяльності суб'єктів господарювання є невід'ємним чинником ефективного управління ресурсами, оптимізації стратегій розвитку та зниження економічних ризиків.

Ключові слова: статистичне прогнозування, суб'єкти господарювання, регресійний аналіз, машинне навчання, цифрові технології, великі дані, штучний інтелект, бізнес-аналітика, фінансове прогнозування, управлінські рішення, економічний аналіз.

Riabykina Kateryna PhD in Economics, Associate professor, Kryvyi Rih National University, Associate professor of the Department of Economics, organization and business management, Kryvyi Rih, <https://orcid.org/0000-0001-7747-558X>

Riabykina Nataliia PhD in Economics, Associate professor, Kryvyi Rih National University, Associate professor of the Department of Economics, organization and business management, Kryvyi Rih, <https://orcid.org/0000-0003-3775-0019>

Korolenko Olha PhD in Economics, Associate professor, Kryvyi Rih National University, Associate professor of the Department of Economics, organization and business management, Kryvyi Rih, <https://orcid.org/0000-0002-0771-4298>

Rtyshchev Serhii PhD in Economics, Associate Professor, Kryvyi Rih National University, Associate Professor of the Department of Management and Administration, Kryvyi Rih, <https://orcid.org/0000-0002-7751-542X>

USE OF STATISTICAL METHODS IN FORECASTING THE ACTIVITIES OF ECONOMIC ENTITIES IN VARIOUS SPHERES OF THE ECONOMIC ENVIRONMENT

Abstract. In modern conditions of dynamic economic development and high competition, economic entities are forced to make informed management decisions based on forecasting future trends. Economic uncertainty, changes in the market environment, the impact of globalization processes and technological innovations require effective methods of analysis and assessment of future changes. Statistical forecasting methods are a key tool for enterprises, government agencies and financial organizations, as they allow them to identify patterns in large volumes of data, assess risks and form optimal development strategies. The application of such methods covers a wide range of areas - from forecasting sales and financial indicators to assessing macroeconomic trends and the likelihood of crisis phenomena.

The article examines the role of statistical methods in forecasting the activities of business entities, which is an important tool for making effective management decisions in a modern dynamic economic environment. The main theoretical approaches to statistical forecasting are considered, in particular, regression analysis, time series analysis, exponential smoothing, stochastic models, methods of variance analysis and modern machine learning algorithms. The practical aspects of the application of statistical methods in various areas of activity, such as finance, marketing, production, macroeconomic forecasting and risk management, are described. Particular attention is paid to modern trends in the development of statistical forecasting, in particular, the impact of digital technologies, artificial intelligence, big data (Big Data) and automated analytical systems. The advantages and challenges of integrating these technologies into the forecasting process are considered, including the problems of ensuring data quality, confidentiality and interpretation of results. Prospects for further development of statistical forecasting methods are identified, including the combination of classical statistical approaches with deep learning algorithms, increasing automation of analytical processes and improving risk assessment models. The study proves that the use of statistical methods in forecasting the activities of business entities is an integral factor in effective resource management, optimization of development strategies and reduction of economic risks.

Keywords: statistical forecasting, business entities, regression analysis, machine learning, digital technologies, big data, artificial intelligence, business analytics, financial forecasting, management decisions, economic analysis.

Постановка проблеми. У сучасних умовах нестабільного економічного середовища, швидких змін ринкових умов і зростаючої конкуренції ефективно прогнозування діяльності суб'єктів господарювання стає вкрай важливим.



Підприємства, фінансові установи та державні органи потребують точних аналітичних інструментів для прийняття стратегічних рішень, управління ресурсами та оцінки ризиків. Статистичні методи прогнозування дозволяють аналізувати минулі та поточні тенденції, робити обґрунтовані висновки щодо майбутнього розвитку компаній і економіки загалом. Використання регресійного аналізу, аналізу часових рядів, машинного навчання та інших методів сприяє оптимізації бізнес-процесів, підвищенню конкурентоспроможності та зниженню ризиків [1]. Особливої актуальності набуває застосування статистичних методів у зв'язку зі стрімким розвитком цифрових технологій, великих даних (Big Data) та штучного інтелекту. Вони дозволяють не лише прогнозувати макроекономічні показники та фінансові результати, а й автоматизувати процеси ухвалення рішень. Таким чином, дослідження статистичних методів прогнозування та їхнього впливу на ефективність управління суб'єктами господарювання є надзвичайно важливим для економічної науки та практики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вчені активно досліджували тему використання статистичних методів у прогнозуванні діяльності суб'єктів господарювання в різних аспектах економічного, фінансового та управлінського прогнозування. У численних наукових працях вони аналізували не лише класичні методи статистики, але й сучасні технології, такі як великі дані, машинне навчання та штучний інтелект. Ось кілька важливих досліджень та робіт на цю тему:

Makridakis S., Hibon M. (2000). «The M3-Competition: Results of the Third International Forecasting Competition» [2]. У цій роботі обговорюється результат масштабного дослідження, яке охоплювало різноманітні методи статистичного прогнозування, включаючи методи часових рядів, регресії та експоненційне згладжування. Дослідження показало перевагу деяких методів для різних типів прогнозування, що дозволило визначити найбільш ефективні підходи для практичного застосування у бізнесі та фінансах.

Shmueli G., Lichtendahl K. C. (2016) «Practical Time Series Forecasting with R: A Hands-On Guide» [3] – це практичне керівництво, яке розглядає використання статистичних методів прогнозування, зокрема для аналізу часових рядів, у бізнес-аналітиці та фінансовому прогнозуванні. Автори застосовують програмне забезпечення R для реалізації методів прогнозування та показують, як адаптувати їх до конкретних бізнес-ситуацій.

Chong E., Han C., Park F. (2017) «Deep Learning Networks for Stock Market Analysis and Prediction: Methodology, Data Representations, and Case Studies» [4], у цій роботі автори досліджують застосування глибокого навчання та нейронних мереж для прогнозування часових рядів, що є важливим для прогнозування ринкових тенденцій, фінансових результатів та економічних показників. Це одне з перших досліджень, яке активно інтегрує штучний інтелект в процес статистичного прогнозування.

У своїй книзі Tsay R. S. (2010) «Analysis of Financial Statements» [5] розглядає застосування статистичних методів у фінансовому аналізі, зокрема в прогнозуванні майбутніх фінансових показників підприємств. Він використовує регресійний аналіз, моделі авторегресії та інші методи для передбачення показників ринку та фінансових результатів.

Робота Breiman L. про метод «Random Forest» є однією з основних у галузі машинного навчання для прогнозування [6]. Цей метод, заснований на створенні великої кількості рішень (дерев рішень), використовується для передбачення складних економічних та фінансових явищ. Його застосування у статистичному прогнозуванні допомогло значно підвищити точність моделей.

У книзі Silver N. «The Signal and the Noise: Why So Many Predictions Fail—But Some Don't» [7] досліджує різні підходи до прогнозування, від статистичних методів до інтуїтивних підходів. Він також розглядає, чому багато прогнозів зазвичай не вдаються, і як можна поліпшити точність прогнозів, використовуючи наукові методи і новітні технології.

Ці роботи дозволяють зрозуміти, як науковці використовують статистичні методи для прогнозування різних аспектів діяльності суб'єктів господарювання, а також дають уявлення про розвиток цієї галузі в умовах цифрових технологій і великих даних.

Формулювання цілей статті. Метою даного дослідження є аналіз теоретичних засад та практичного використання статистичних методів прогнозування у діяльності суб'єктів господарювання, а також визначення перспектив їхнього розвитку в умовах цифрової трансформації.

Виклад основного матеріалу. Сучасні суб'єкти господарювання функціонують у складному та динамічному середовищі, що вимагає ефективних інструментів прогнозування. Статистичні методи є одним із ключових засобів аналізу тенденцій, моделювання майбутніх змін та ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. Статистичне прогнозування базується на аналізі історичних даних з метою передбачення майбутніх значень економічних показників. Статистичні методи прогнозування застосовуються в різних сферах економіки [8]:

- у підприємстві – для передбачення попиту, планування обсягів виробництва та оптимізації витрат;
- у фінансовій сфері – для оцінювання ризиків, прогнозування доходів та інвестиційних рішень;
- у державному регулюванні – для прогнозування макроекономічних показників, таких як інфляція, ВВП та рівень безробіття.

Таким чином, прогнозування допомагає не лише великим корпораціям і державним органам, а й малому та середньому бізнесу, який орієнтується на аналітику для прийняття стратегічних рішень.

Успішне застосування статистичних методів прогнозування ґрунтується на дотриманні таких принципів:

- обґрунтованість вихідних даних. Якість прогнозу значною мірою залежить від точності та повноти інформації, що використовується для аналізу;
- системність підходу. Прогнозування має враховувати комплекс взаємозв'язаних чинників, які можуть впливати на результати;
- динамічність та адаптивність. Методи прогнозування повинні відповідати змінам у середовищі та враховувати нові фактори;
- математична коректність. Використання статистичних моделей потребує точних розрахунків, щоб уникнути помилкових висновків;
- перевірка достовірності. Будь-яке прогнозування має супроводжуватися оцінюванням точності та можливих похибок.

Забезпечення дотримання цих принципів дозволяє отримати максимально точні прогнози та застосовувати їх для стратегічного планування.

У прогнозуванні діяльності суб'єктів господарювання застосовують такі методи:

- метод середніх значень. Цей метод використовується для прогнозування на основі усереднених показників за певний період. Його варіанти включають: середню арифметичну, середню зважену, ковзні середні;
- метод екстраполяції трендів. Цей метод дозволяє прогнозувати майбутні значення на основі виявленої тенденції зміни показників. Використовуються: лінійна екстраполяція, експоненціальне згладжування, поліноміальна регресія;
- регресійний аналіз. Регресійні моделі дозволяють оцінювати залежність однієї змінної від інших. Найпоширенішими є: лінійна регресія, множинна регресія, логістична регресія;
- стохастичні та економетричні методи. Ці методи враховують випадковість у прогнозних розрахунках і включають: авторегресійні моделі, моделі ARIMA, баєсові мережі;
- аналіз часових рядів. Методика базується на аналізі динаміки зміни показників у часі та використовується у фінансових прогнозах, макроекономічному аналізі.

Використання статистичних методів прогнозування дозволяє компаніям ухвалювати стратегічні рішення, зокрема: оцінювати попит на продукцію, прогнозувати фінансові потоки, аналізувати ринкові ризики, оптимізувати виробничі процеси. Наприклад, компанії у сфері рітейлу використовують аналіз часових рядів для прогнозування продажів, а банківські установи застосовують регресійні моделі для оцінювання кредитних ризиків [8].

У статистиці використовують різні підходи до прогнозування, які можна класифікувати за кількома критеріями (табл. 1).

Таблиця 1

Класифікація статистичних методів прогнозування

Критерії класифікації	Характеристика статистичних методів прогнозування
За типом використовуваних даних	Детерміновані методи – аналізують чіткі математичні закономірності, наприклад, трендовий аналіз. Стохастичні методи – враховують випадкові фактори та ймовірнісний характер розвитку подій.
За часовим горизонтом прогнозування	Короткострокові прогнози (до одного року) – застосовуються для оперативного планування та управління ресурсами. Середньострокові прогнози (від одного до трьох років) – використовуються для аналізу ринкових змін і стратегічного управління. Довгострокові прогнози (понад трьох років) – необхідні для інвестиційного планування та визначення глобальних трендів.
За методами аналізу	Методи екстраполяції – передбачають продовження виявлених трендів у майбутньому (лінійна регресія, ковзні середні). Методи кореляційного та регресійного аналізу – досліджують взаємозв'язки між змінними (множинна регресія, кореляційний аналіз). Стохастичні моделі – враховують ймовірнісний характер подій (моделі ARIMA, баєсові мережі).

Статистичні методи прогнозування широко застосовуються у таких сферах: фінансів та банківської справи (для прогнозування валютних курсів та фондових індексів; для оцінювання кредитних ризиків на основі регресійного аналізу); маркетингу та ритейлу (для аналізу поведінки споживачів для прогнозування попиту, для оптимізації цінової політики через моделювання ринкових тенденцій; у сфері макроекономічного прогнозування (для оцінювання динаміки ВВП та рівня безробіття; для прогнозування інфляції та фінансової стабільності); у виробництві та логістиці (для планування запасів та прогнозування потреб у матеріалах; для оптимізації логістичних процесів через аналіз часових рядів). Теоретичні основи статистичного прогнозування охоплюють широкий спектр методів та підходів, які дозволяють аналізувати економічні тенденції та ухвалювати ефективні управлінські рішення [9]. Системність, достовірність вихідних даних і правильний вибір статистичних моделей є ключовими чинниками успішного прогнозування.

Практичне застосування статистичних методів прогнозування в діяльності суб'єктів господарювання має різноманітні прояви.

1. Використання статистичних методів у фінансовому прогнозуванні. Фінансове прогнозування є однією з ключових сфер застосування статистичних методів. Його метою є передбачення майбутніх фінансових показників компанії, оцінювання ризиків та визначення оптимальної стратегії розвитку [10]. До основних напрямів фінансового прогнозування відносять:

- прогнозування доходів та витрат (використовується для складання бюджетів та фінансового планування підприємств). Найчастіше застосовуються методи регресійного аналізу та екстраполяції трендів;



- оцінювання ризиків інвестицій (базується на стохастичних моделях та аналізі варіацій фінансових потоків);

- прогнозування валютних курсів та процентних ставок (застосовуються часові ряди, методи ARIMA та економетричні моделі).

Так, при прогнозуванні прибутку компанії можуть бути використані регресійні моделі, які враховують зміну попиту, ціни на сировину та макроекономічні фактори.

2. Прогнозування попиту та продажів у бізнесі. Компанії активно використовують статистичні методи для прогнозування рівня попиту, що дозволяє ефективно управляти запасами, виробництвом та маркетинговими стратегіями. Основні методи прогнозування попиту:

- аналіз часових рядів (застосовується для визначення сезонності та довгострокових трендів у продажах);

- моделі машинного навчання (дозволяють враховувати великий набір змінних для детального аналізу поведінки споживачів);

Так, мережа супермаркетів прогнозує продажі хліба на основі історичних даних та сезонних коливань, що допомагає уникнути надлишкових запасів або дефіциту товару.

3. Прогнозування макроекономічних показників. Економісти та державні органи використовують статистичні методи для прогнозування динаміки макроекономічних показників, таких як ВВП, рівень інфляції, безробіття тощо. Основні підходи:

- регресійний аналіз (дозволяє встановити взаємозв'язки між економічними змінними);

- стохастичні моделі (використовуються для оцінювання ймовірності кризових явищ);

- аналіз часових рядів (допомагає визначати довгострокові економічні цикли).

Наприклад, Центральний банк країни може використовувати модель ARIMA для прогнозування рівня інфляції на наступний рік, що допомагає ухвалювати рішення щодо монетарної політики.

4. Використання статистики у логістиці та управлінні запасами. Ефективне управління ланцюгами поставок та запасами неможливе без точного прогнозування. Логістика використовує низку методів прогнозування:

- моделі попиту (використовуються для визначення необхідного рівня запасів);

- часові ряди та сезонний аналіз (допомагають прогнозувати коливання у поставках);

- оптимізаційні алгоритми (застосовуються для мінімізації витрат на зберігання та транспортування).

Як приклад, компанія Amazon використовує машинне навчання для прогнозування попиту, що дозволяє оптимізувати доставку та зменшити витрати на складування.

5. Використання статистичних методів у сфері маркетингу. У маркетингу статистичне прогнозування допомагає визначити ефективність рекламних кампаній, аналізувати поведінку споживачів та прогнозувати тренди. Основними методами, що використовуються у маркетингу, є:

- аналіз кореляцій (дозволяє оцінити вплив рекламних заходів на продажі);
- кластерний аналіз (використовується для сегментації клієнтів);
- прогнозування життєвого циклу клієнта (застосовується для розрахунку майбутньої цінності клієнта (Customer Lifetime Value)).

Приклад: компанія Coca-Cola використовує статистичні методи для аналізу ринку та прогнозування змін у споживчих уподобаннях.

Практичне застосування статистичних методів прогнозування є важливим елементом управління бізнесом та економічними процесами. Вони дозволяють приймати обґрунтовані рішення, мінімізувати ризики та підвищувати ефективність діяльності суб'єктів господарювання. Найкращі результати досягаються шляхом поєднання різних методів та використання сучасних технологій аналізу даних.

Успіх бізнесу залежить від здатності компанії адаптуватися до змін ринку, приймати виважені рішення та будувати довгострокові стратегії розвитку. Упровадження передових технологій – машинного навчання та аналізу великих масивів даних – допомагають давати ще точніші прогнози [11]. Штучний інтелект, машинне навчання та Big Data піднімають прогнозування на новий рівень. Так, алгоритми машинного навчання можуть аналізувати колосальні обсяги даних. Це дає можливість виявити приховані взаємозв'язки зовні розрізнених змінних, що потрібно для побудови точніших моделей прогнозування. При цьому методи симуляційного моделювання дозволяють програвати різні сценарії розвитку майбутніх подій та оцінювати їх можливі наслідки. А автоматизація рутинних завдань не лише відкриває повнішу картину, а й значно скорочує час, необхідний для аналізу даних, побудови прогнозів та прийняття оперативних управлінських рішень.

На сьогоднішній день існує велика кількість накопичених знань у сфері використання штучного інтелекту у статистичному аналізі. Так Н. Нільсон [12] у своїй праці «Принципи штучного інтелекту», визначив, що роль штучного інтелекту при проведенні статистичних досліджень різної складності – посправжньому велика, і її важко переоцінити. Д. Слейгл [13], описав системи штучного інтелекту з погляду його ефективного та актуального застосування в економічних та статистичних системах. У своїх працях Е. Пап [14] описав системи штучного інтелекту з практичної та теоретичної точок зору, та його роботи були високо оцінені західною та світовою науковими спільнотами. С. Рассел [15] представив підручник «Штучний інтелект». Вкрай важливою та корисною літературною працею є праця вченого М. Джонса [16], який описав, як можна застосовувати системи штучного інтелекту в різних статистичних та

економічних додатках. Хочеться відзначити, що існує безліч праць, в яких міститься корисна інформація про штучний інтелект та його застосування в статистиці.

ІІІ-прогнозування – це передовий метод аналізу даних, який використовує такі інструменти, як алгоритми машинного навчання (ML) та статистичне моделювання для прогнозування результатів. Прогнозування здійснюється на основі тимчасових рядів або регресії:

Прогнозування часових рядів – це метод, який передбачає майбутні значення на основі історичних даних. Фахівці, які працюють із показниками, зібраними за регулярні інтервали часу (фінанси, економіка, метеорологія), зазвичай використовують цей тип прогнозування.

Регресійне прогнозування передбачає взаємозв'язок між певними факторами. Регресійні моделі аналізують дані з метою виявлення кореляції між змінними та прогнозованими майбутніми значеннями. Маркетологи часто використовують цей метод, оскільки компанії хочуть прогнозувати продажі на основі численних змінних, таких як витрати на рекламу та демографічні характеристики клієнтів.

За допомогою тимчасових рядів або регресії моделі ІІІ-прогнозування дозволяють передбачити та зрозуміти тенденції ринку, структуру попиту та поведінку споживачів.

Системи прогнозування на основі ІІІ використовують методи ML та статистики для обробки даних та формування висновків про майбутні тенденції. Нижче наведено найчастіше використовувані системи прогнозування на основі ІІІ [12]:

- нейронні мережі. За їх допомогою можна аналізувати дані, виявляти закономірності та робити прогнози. Нейронні мережі виявляють складні взаємозв'язки між змінними і адаптуються до закономірностей, що змінюються. Тому вони корисні як для прогнозування часових рядів, так і для регресійного прогнозування, особливо під час роботи з великими масивами даних;

- експертні системи. Вони імітують процес прийняття рішень спеціалістом, використовуючи правила та евристику для аналізу даних і складання прогнозів на основі своєї бази знань. Такі системи корисні в ситуаціях, коли є велика кількість специфічної для цієї галузі інформації, яка може бути використана для прогнозування (наприклад, для прогнозування ймовірності відтоку клієнтів на основі їхньої конкретної історії купівель та поведінки).

ІІІ-прогнозування можна використовувати у різних галузях – від виробництва до охорони здоров'я [15, 16]. Ось три поширені варіанти використання:

- оцінити попит. ІІІ допомагає прогнозувати попит з боку клієнтів, аналізуючи дані з різних джерел, включаючи замовлення клієнтів, графіки виробництва та показники відвантаження. На основі цих прогнозів можна

передбачити попит та оптимізувати ланцюжок поставок для скорочення втрат та підвищення ефективності;

- прогнозувати продажі. Аналізуючи історичні дані щодо поведінки клієнтів, ринкові тенденції та дані про конкурентів, інструменти штучного інтелекту допомагають прогнозувати продажі для оптимізації стратегій та бюджетів;

- прогнозувати проблеми охорони здоров'я. Прогнозування за допомогою ШІ допомагає спеціалістам у галузі охорони здоров'я реагувати на проблеми як глобального, так і індивідуального масштабу. Наприклад, ШІ може передбачати пандемії, а також потенційні ризики для здоров'я пацієнта. Для цього аналізують великі масиви даних із електронних медичних карт та національних баз даних охорони здоров'я.

Ось кілька переваг прогнозування бізнесу за допомогою штучного інтелекту:

- системи штучного інтелекту обробляють величезні обсяги даних набагато швидше, ніж це може зробити людина;

- істотно простіше виявляти взаємозв'язки та встановити закономірності, фінансові перешкоди ще до їх виникнення у той час, коли людині це було б встановити значно складніше;

- ШІ-прогнозування дозволяє враховувати такі фактори, як тенденції ринку, поведінка споживачів, діяльність конкурентів, і визначати, як кожен із них пов'язаний з іншими або впливає на них. Людині складно обчислити і точно визначити взаємозв'язок під час роботи з таким обсягом інформації;

- традиційні методи прогнозування значною мірою залежать від думки людей, які схильні до помилок та часто вносять упередженість до своїх висновків. ШІ мінімізує ці ризики, надаючи точні та неупереджені прогнози в режимі реального часу, тобто дозволяє значно підвищити точність прогнозування;

- за допомогою інструментів ШІ можна автоматизувати повторювані завдання, пов'язані з прогнозуванням, такі як обробка та аналіз даних. Це звільняє час співробітників, дозволяючи їм зосередитися на розробці стратегічних ініціатив з урахуванням моделей прогнозування.

Отже, розвиток технологій зможе усунути цілу низку ризиків та викликів, з якими компанії стикаються сьогодні. Штучний інтелект і аналіз великих даних відкриють новий етап, на якому матимуть значення кілька трендів, що зароджуються вже зараз, а прогнози в цілому стануть глибшими, детальнішими і доступнішими [16].

По-перше, з появою ШІ-технологій зростаючий обсяг даних починає мати ключове значення в ефективному управлінні бізнесом, виробництвом та будь-якими іншими процесами. Формування прогнозу на ще більшому розмаїтті даних вплине на якість прийняття стратегічних рішень, які спиратимуться на реальний стан справ на проєкті.



По-друге, зросте рівень автоматизації процесів. Якщо сьогодні підготовка якісних даних на початковому етапі, а також формування data-driven підходів займає багато часу, то поступове упровадження сучасних сервісів і рішень прискорить, а потім перетворить прогнозування на природний і незамінний етап прийняття рішень.

По-третє, синхронізація процесу прогнозування з поглибленим аналізом даних та рішень для візуалізації полегшує інтерпретацію результатів, а значить зробить висновки користувача більш мотивованими.

По-четверте, на ринку з'являться адаптивні моделі прогнозування, які реагуватимуть на зміни в реальному часі. Бізнес стане не тільки більш стійким до будь-яких нових викликів, але й не прогавить нові можливості, що відкриваються.

Прогнозування у бізнес-процесах не обмежується алгоритмами та технологічними рішеннями. Його використання стає новим стратегічним кроком, спрямованим на підвищення якості управління компанією, а також зростання її конкурентоспроможності на ринку. Можливість подивитися в майбутнє з опорою на дані – дієвий напрям, який убереже бізнес від необдуманих рішень та проєктів в умовах швидкозмінного світу.

Висновки. Статистичні методи прогнозування відіграють ключову роль у діяльності суб'єктів господарювання, допомагаючи передбачати економічні, фінансові та ринкові тенденції. Вони дозволяють підприємствам, фінансовим установам та державним органам ухвалювати обґрунтовані рішення, мінімізувати ризики та підвищувати ефективність своєї діяльності. Правильний вибір методики прогнозування дозволяє суттєво підвищити ефективність управлінських рішень. Сучасні компанії активно використовують статистичні підходи для підвищення прибутковості, зниження витрат та оптимізації бізнес-процесів.

Сьогодні основний акцент зроблено на впливі цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту, машинного навчання та великих даних, які значно розширюють можливості прогнозування та автоматизують аналітичні процеси. Загалом можна зробити висновок, що подальший розвиток статистичних методів прогнозування буде визначальним фактором успішності підприємств у сучасній економіці. Автоматизація, застосування штучного інтелекту та інтеграція статистичних моделей у бізнес-процеси дозволять підприємствам адаптуватися до змін ринку, підвищувати ефективність управлінських рішень та мінімізувати ризики.

Література:

1. Кудирко О.М. Статистичні методи економічного аналізу в системі управління підприємством. *SWorldJournal*, 2023, 20-02. URL: <https://sworldjournal.com/index.php/swj/article/view/swj20-02-003/3620>

2. Makridakis S., Hibon M. The M3-Competition: Results of the Third International Forecasting Competition. *International Journal of Forecasting*. Volume 16. Issue 4. October–December 2000, Pp. 451-476. URL: [https://doi.org/10.1016/S0169-2070\(00\)00057-1](https://doi.org/10.1016/S0169-2070(00)00057-1)

3. Shmueli G., Lichtendahl K. C. Practical Time Series Forecasting with R: A Hands-On Guide [2nd Edition]. 2016. 232 s.
4. Chong E., Han C., Park F. Deep Learning Networks for Stock Market Analysis and Prediction: Methodology, Data Representations, and Case Studies. 2017. DOI:10.1016/j.eswa.2017.04.030
5. Tsay R. S. Analysis of Financial Statements. 2010. URL: <https://pzs.dstu.dp.ua/Data Mining/times/bibl/Tsay.pdf>
6. Breiman L. Random Forests. October 2001. *Machine Learning*. 45(1):5-32. DOI: 10.1023/A:1010950718922
7. Silver N. The Signal and the Noise: Why So Many Predictions Fail—But Some Don't. February 2013. *Business Economics*. 48(1). DOI:10.1057/be.2012.33
8. Дебела І.М. Статистичні оцінки параметрів моделей з адаптивною структурою. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 15. С. 288–293. URL: <http://www.tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/352>
9. Лобода О.М., Кириченко Н.В. Методика оцінки фінансової стійкості підприємства за допомогою економіко-статистичного аналізу. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 18. С. 114–121. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.12>
10. Куніцька Т.С., Кулинич Р.О. Методи статистичного прогнозування в управлінні фінансами підприємств. *The 12 th International scientific and practical conference "Innovations and prospects in modern science"* (November 20-22, 2023) SSPG Publish, Stockholm, Sweden. 2023. 912 p.
11. Кушнір О.К., Чаплінський В.Р. Статистичні методи аналізу великих даних. *Modern Economics*. 2023. № 39(2023). С. 75–81. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V39\(2023\)-11](https://doi.org/10.31521/modecon.V39(2023)-11)
12. https://uk.wikipedia.org/w/index.php?title=Michael_Genesereth&action=edit&redlink=1 Nilsson Nils John (1987) Logical Foundations of Artificial Intelligence, *Morgan Kaufmann*, ISBN 978-1-493-30598-8.
13. James R. Slagle Artificial Intelligence: the Heuristic Programming Approach. McGraw-Hill, 1971. 196 p.
14. Pap E. Artificial Intelligence: Theory and Applications. Artificial Intelligence S Edition, 2021. - P. 133.
15. Russell S., Norvig P. Artificial Intelligence: A Modern Approach. 3rd Edition, Prentice-Hall, Upper Saddle River. 2010.
16. Jones M. T. Programming Artificial Intelligence in Applications. Charles River Media. 363 p.

References:

1. Kudyrko, O.M. (2023) Statystychni metody ekonomichnoho analizu v systemi upravlinnia pidpryemstvom [Statistical methods of economic analysis in the enterprise management system]. *SWorldJournal*, 20-02. URL: <https://sworldjournal.com/index.php/swj/article/view/swj2> [in Ukrainian]
2. Makridakis, S., & Hibon, M. (2000). The M3-Competition: Results of the Third International Forecasting Competition. *International Journal of Forecasting*. Volume 16, Issue 4, October–December 2000, Pp. 451-476. URL: [https://doi.org/10.1016/S0169-2070\(00\)00057-1](https://doi.org/10.1016/S0169-2070(00)00057-1) [in English].
3. Shmueli, G., & Lichtendahl, K. C. (2016). Practical Time Series Forecasting with R: A Hands-On Guide [2nd Edition]. 232 s. [in English].
4. Chong, E., Han, C., & Park, F. (2017). Deep Learning Networks for Stock Market Analysis and Prediction: Methodology, Data Representations, and Case Studies. DOI:10.1016/j.eswa.2017.04.030 [in English].



5. Tsay, R. S. (2010). Analysis of Financial Statements. URL:<https://pzs.dstu.dp.ua/Data Mining/times/bibl/Tsay.pdf> [in English].
6. Breiman, L. (2001). Random Forests. October 2001. *Machine Learning*. 45(1):5-32. DOI:10.1023/A:1010950718922
7. Silver, N. (2013) The Signal and the Noise: Why So Many Predictions Fail—But Some Don't. February 2013. *Business Economics*. 48(1). DOI:10.1057/be.2012.33 [in English].
8. Debela, I.M. (2023) Statystychni otsinky parametriv modelei z adaptivnoiu strukturoiu [Statistical estimations of parameters of models with an adaptive structure]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika*, no 15, pp. 288–293. URL: <http://www.tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/352> [in Ukrainian]
9. Loboda, O.M.& Kyrychenko, N.V. (2023) Metodyka otsinky finansovoi stiiikosti pidpriemstva za dopomohoiu ekonomiko-statystychnoho analizu [Methodology for assessing the financial stability of an enterprise using economic and statistical analysis]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika*, no 18, pp. 114–121. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.12> [in Ukrainian]
10. Kunitska, T.S.& Kulynych, R.O. (2023) Metody statystychnoho prohnozuvannia v upravlinni finansamy pidpriemstv [Methods of statistical forecasting in enterprise finance management]. *The 12 th International scientific and practical conference "Innovations and prospects in modern science" (November 20-22, 2023) SSPG Publish, Stockholm, Sweden*. 912 p. [in Ukrainian]
11. Kushnir, O.K. & Chaplinskyi, V.R. (2023) Statystychni metody analizu velykykh danykh [Statistical methods of big data analysis]. *Modern Economics*, no 39(2023), pp. 75–81. DOI:[https://doi.org/10.31521/modecon.V39\(2023\)-11](https://doi.org/10.31521/modecon.V39(2023)-11) [in Ukrainian]
12. Nilsson, Nils John (1987) Logical Foundations of Artificial Intelligence, *Morgan Kaufmann*, ISBN 978-1-493-30598-8. [in English].
13. James, R. (1971) *Slagle Artificial Intelligence: the Heuristic Programming Approach*. McGraw-Hill. 196 p. [in English].
14. Pap, E. (2021) Artificial Intelligence: Theory and Applications. - Artificial Intelligence S Edition. P. 133. [in English].
15. Russell S., Norvig P. (2010) Artificial Intelligence: A Modern Approach. 3rd Edition, Prentice-Hall, Upper Saddle River. [in English].
16. Jones M. T. Programming Artificial Intelligence in Applications. Charles River Media. 363 p.

УДК: 338.48:332.14

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-694-704](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-694-704)

Сімків Лілія Євгенівна доктор економічних наук, професор, професор кафедри туризму, рекреації та регіонального розвитку, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, м. Івано-Франківськ, тел.: (099) 37-58-773, <https://orcid.org/0000-0001-8270-237X>

Данилейчук Руслан Богданович кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри туризму, рекреації та регіонального розвитку, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, м. Івано-Франківськ, тел.: (099) 37-58-773, <https://orcid.org/0000-0002-2074-1266>

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ІНДУСТРІЇ ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

Анотація. У статті розглянуто стратегічні пріоритети розвитку індустрії туризму в Україні в повоєнний період та обґрунтовано теоретико-методологічні засади формування системи відновлення туристичної галузі. Проведено комплексний аналіз сучасного стану туристичної інфраструктури та масштабів руйнувань внаслідок військових дій, який виявив значну територіальну диференціацію втрат у різних регіонах країни. Встановлено, що найбільших руйнувань зазнала туристична інфраструктура східних та південних регіонів (до 90% пошкоджень), тоді як західні області зберегли свій туристичний потенціал та демонструють можливості для швидкого відновлення галузі.

Обґрунтовано, що стратегія відновлення туристичної галузі України має базуватися на диференційованому підході і передбачає інтеграцію безпекового, інфраструктурного та соціально-економічного компонентів. Особливу увагу приділено впровадженню концепції «розумного туризму» та використанню сучасних цифрових технологій для модернізації туристичної інфраструктури.

Розроблено систему безпеки туризму в постконфліктний період, яка включає механізми забезпечення фізичної безпеки туристів, інформаційної безпеки, екологічної безпеки туристичних DESTINAЦІЙ та економічної безпеки суб'єктів туристичного бізнесу. Запропоновано практичні рекомендації щодо механізмів стимулювання розвитку туристичної галузі, включаючи впровадження спеціальних податкових режимів, створення туристично-рекреаційних зон з преференційним режимом для інвесторів та розвиток державно-приватного партнерства. Обґрунтовано необхідність створення єдиної національної цифрової платформи для просування українського туристичного продукту та



впровадження системи підготовки кадрів відповідно до міжнародних стандартів.

Визначено, що для успішного втілення запропонованих заходів необхідна об'єднана робота державних органів, місцевих громад, підприємців та міжнародних партнерів. Головними умовами успіху є забезпечення постійного фінансування програм з відновлення туристичної інфраструктури, створення привабливого середовища для інвестицій та ефективна координація зусиль усіх зацікавлених сторін у процесі відбудови та розвитку туристичної галузі України.

Ключові слова: туристична галузь, повоєнний період, стратегічні пріоритети, туристична інфраструктура, безпека туризму, цифрова трансформація, державна підтримка, інвестиційна привабливість.

Simkiv Liliia Yevgenivna Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Tourism, Recreation and Regional Development, 76019, Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ivano-Frankivsk, tel: (099) 37-58-773, <https://orcid.org/0000-0001-8270-237X>

Danyleichuk Ruslan Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Tourism, Recreation and Regional Development, 76019, Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ivano-Frankivsk, tel: (099) 37-58-773, <https://orcid.org/0000-0002-2074-1266>

STRATEGIC PRIORITIES OF TOURISM INDUSTRY DEVELOPMENT IN UKRAINE IN THE POST-WAR PERIOD

Abstract. The article considers the strategic priorities of the tourism industry development in Ukraine in the post-war period and substantiates the theoretical and methodological principles of forming a system for the restoration of the tourism industry. A comprehensive analysis of the current state of the tourism infrastructure and the scale of destruction as a result of military actions has been conducted, which revealed significant territorial differentiation of losses in different regions of the country. It was found that the greatest damage was suffered by the tourism infrastructure of the eastern and southern regions (up to 90% damage), while the western regions have retained their tourism potential and demonstrate opportunities for rapid recovery of the industry.

It is substantiated that the strategy for the restoration of the tourism industry of Ukraine should be based on a differentiated approach and involves the integration of security, infrastructure and socio-economic components. Particular attention is paid to the implementation of the concept of "smart tourism" and the use of modern digital technologies to modernize the tourism infrastructure.

A tourism security system has been developed in the post-conflict period, which includes mechanisms for ensuring the physical safety of tourists, information

security, environmental security of tourist destinations, and economic security of tourism business entities. Practical recommendations are proposed on mechanisms to stimulate the development of the tourism industry, including the introduction of special tax regimes, the creation of tourist and recreational zones with preferential treatment for investors, and the development of public-private partnerships. The need to create a single national digital platform for promoting the Ukrainian tourism product and implementing a personnel training system in accordance with international standards is substantiated.

It was determined that the successful implementation of the proposed measures requires joint work between government agencies, local communities, entrepreneurs, and international partners. The main conditions for success are ensuring continuous funding for tourism infrastructure restoration programs, creating an attractive environment for investment, and effective coordination of the efforts of all stakeholders in the process of rebuilding and developing Ukraine's tourism industry.

Keywords: tourism industry, post-war period, strategic priorities, tourism infrastructure, tourism security, digital transformation, state support, investment attractiveness.

Постановка проблеми. У контексті масштабних геополітичних трансформацій та безпрецедентних викликів, з якими стикається Україна, особливої актуальності набуває питання відновлення та стратегічного розвитку туристичної індустрії як одного з потенційних драйверів економічного відродження держави у повоєнний період. Військова агресія завдала істотної шкоди туристичній інфраструктурі, культурній спадщині та природним рекреаційним ресурсам України, що зумовлює необхідність комплексного переосмислення підходів до відбудови та модернізації всієї туристичної екосистеми країни з урахуванням сучасних глобальних тенденцій та національних особливостей.

Ключовими аспектами, що потребують ґрунтовного наукового аналізу, є оцінка масштабів руйнувань туристичної інфраструктури та культурної спадщини, визначення пріоритетних напрямків інвестування у відбудову галузі, розробка інноваційних підходів до формування конкурентоспроможного туристичного продукту, а також створення ефективної системи безпеки туризму в умовах потенційних загроз.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічні засади розвитку туристичної індустрії в умовах кризових явищ та постконфліктного відновлення знайшли своє відображення у працях багатьох вітчизняних та закордонних науковців, серед яких особливої уваги заслуговують дослідження М. Мальської [1], В. Кифяка [2], Паппа В. [3] та О. Любіцевої [4], які ґрунтовно проаналізували специфіку функціонування туристичної галузі в умовах нестабільності та розробили концептуальні підходи до її адаптації в кризових умовах.



Значний внесок у дослідження проблематики постконфліктного відновлення туристичного сектору зробили зарубіжні дослідники, зокрема Р. Батлер, В. Сунтікул [5], К. Холл [6] та М. Сміт, Н. Маклеод, М. Робертсон [7] які детально вивчили досвід відродження туристичної галузі у країнах, що пережили військові конфлікти, та запропонували теоретичні моделі управління розвитком туризму в постконфліктний період.

Питання безпеки туризму та управління ризиками у постконфліктних регіонах досліджені у працях З. Живко, Н. Лелюк, С. Родченко [8] та Н. Корж, О. Заноско [9], які розробили методологічні підходи до оцінки та мінімізації безпекових ризиків у туристичній діяльності.

Особливості відновлення та модернізації туристичної інфраструктури в контексті повоєнної відбудови України досліджуються у роботах Ю.Краснокутської, І. Сегеди, А. Безпалової [10], які акцентують увагу на необхідності впровадження інноваційних технологій та створення нових туристичних продуктів, орієнтованих на сучасні потреби споживачів.

Незважаючи на значний науковий доробок у сфері дослідження розвитку туристичної індустрії в кризових умовах, питання формування комплексної стратегії відновлення туристичної галузі України у повоєнний період, з урахуванням специфіки сучасних викликів та можливостей, потребує подальшого теоретичного осмислення та практичного вирішення. Особливої актуальності набуває необхідність розробки науково обґрунтованих підходів до оцінки туристичного потенціалу постраждалих територій, формування механізмів державної підтримки галузі та створення ефективної системи управління ризиками в туристичній діяльності.

Формування цілей статті. Основною метою дослідження є обґрунтування стратегічних напрямів відновлення та розвитку індустрії туризму України у повоєнний період, що зумовлює постановку наступних взаємопов'язаних дослідницьких завдань:

- оцінка сучасного стану туристичної інфраструктури України, масштабів руйнувань внаслідок військових дій та потенціалу відновлення туристичних дестинацій у різних регіонах країни;
- обґрунтування концептуальних підходів до формування системи безпеки туризму в постконфліктний період, що включає розробку механізмів управління ризиками та створення комплексної системи захисту туристів і туристичних об'єктів;
- формування стратегічних пріоритетів розвитку індустрії туризму, включаючи питання державної підтримки, залучення інвестицій та впровадження інноваційних технологій у туристичну діяльність.

Виклад основного матеріалу. Оцінка сучасного стану туристичної інфраструктури України в умовах військової агресії потребує комплексного аналізу за кількома ключовими напрямками, серед яких першочергового значення набуває дослідження стану транспортної інфраструктури (аеропортів,

залізничних вокзалів, автомобільних доріг), закладів розміщення та харчування, об'єктів культурної спадщини та природно-рекреаційних ресурсів у різних регіонах країни (табл. 1).

Таблиця 1

Оцінка стану туристичної інфраструктури України та масштабів руйнувань внаслідок військових дій

Регіони	Кількість пошкоджених об'єктів туристичної інфраструктури	Відсоток руйнувань, (%)	Кількість діючих закладів розміщення	Втрати туристичного потоку (%)	Потенціал відновлення
Харківська	289	75	42	90	Середній
Донецька	312	85	18	95	Низький
Луганська	245	90	12	98	Низький
Запорізька	198	65	56	85	Середній
Херсонська	234	70	38	88	Середній
Миколаївська	156	45	89	75	Високий
Київська	87	25	245	45	Дуже високий
Вінницька	23	10	178	35	Дуже високий
Черкаська	18	8	156	30	Дуже високий
Львівська	12	5	342	15	Дуже високий
Івано-Франківська	8	3	285	20%	Дуже високий
Закарпатська	5	2	298	10	Дуже високий

Джерело: сформовано авторами за [11]

На основі проведеного аналізу статистичних даних приходимо до висновку, що масштаби руйнувань туристичної інфраструктури внаслідок військових дій характеризуються значною територіальною диференціацією. Найбільш критична ситуація спостерігається у східних областях України, де відсоток руйнувань туристичної інфраструктури сягає 75-90%, зокрема у Харківській (75%), Донецькій (85%) та Луганській (90%) областях, що супроводжується катастрофічним падінням туристичного потоку на 95-98% та характеризується низьким потенціалом відновлення у короткостроковій перспективі. Південні регіони, особливо Херсонська та Запорізька області, також зазнали значних втрат туристичної інфраструктури (65-70%), проте мають дещо кращі перспективи відновлення завдяки наявності збережених природних рекреаційних ресурсів та потенціалу розвитку приморського туризму.

Центральний регіон демонструє помірні показники пошкоджень туристичної інфраструктури (8-25%) та характеризується високим потенціалом відновлення, особливо це стосується Київської області, де, незважаючи на значні початкові руйнування, спостерігається активне відновлення туристич-



ної діяльності. Найбільш сприятлива ситуація спостерігається у західних областях України, де відсоток руйнувань не перевищує 5%, а падіння туристичного потоку становить лише 10-20%, що разом із наявністю розвиненої туристичної інфраструктури та природно-рекреаційних ресурсів створює передумови для швидкого відновлення та розвитку галузі.

За оцінкою Світового банку, втрати в секторі культури та туризму України внаслідок збройної агресії Російської Федерації склали 19,6 мільярдів доларів [12]. Кількість суб'єктів туристичної діяльності скоротилася на 39,5%. Це свідчить про необхідність розробки комплексної державної програми підтримки туристичного сектору та створення сприятливих умов для залучення інвестицій у відбудову пошкодженої інфраструктури. Особливу увагу слід приділити питанням відновлення об'єктів культурної спадщини, а також проблемі забруднення та розмінування територій, що є критично важливим для відновлення туристичної діяльності у постраждалих регіонах. Так, станом на кінець січня 2025 року загальна чисельність пошкоджених пам'яток культурної спадщини в Україні складає 1333 об'єкти. З них національного значення — 131, місцевого — 1126, щойно виявлених — 76 [13].

Таким чином, стратегія відновлення туристичної галузі України має базуватися на диференційованому підході з урахуванням регіональних особливостей та масштабів руйнувань, при цьому пріоритетним завданням є створення безпечних умов для розвитку туризму та відновлення пошкодженої інфраструктури з використанням сучасних технологій та інноваційних підходів до організації туристичної діяльності. Західні та центральні регіони України, які зазнали менших руйнувань, мають значний потенціал для швидкого відновлення та розвитку туристичної діяльності, зокрема через переорієнтацію туристичних потоків та створення нових туристичних продуктів, орієнтованих на внутрішній ринок та туристів із сусідніх європейських країн.

Важливим аспектом оцінки розвитку індустрії туризму є дослідження стану цифрової інфраструктури та рівня діджиталізації туристичних послуг, який значно варіюється між регіонами та потребує суттєвої модернізації для забезпечення конкурентоспроможності українського туристичного продукту на міжнародному ринку.

Довоєнний стан цифрової інфраструктури в Україні, зокрема в контексті туристичних послуг, характеризувався неоднорідністю та мозаїчністю, де поряд із прогресивними ініціативами існували значні прогалини, що стримували повноцінний розвиток галузі. Впровадження цифрових технологій у туристичний сектор відбувалося переважно точково, зосереджуючись на окремих сегментах, таких як онлайн-бронювання готелів та авіаквитків, тоді як комплексні рішення, що охоплювали б весь спектр туристичних послуг, були представлені обмежено. Рівень діджиталізації туристичних послуг, хоча й демонстрував позитивну динаміку, все ще відставав від показників розвинених країн, що виражалось в недостатньому використанні сучасних

інструментів, таких як віртуальна та доповнена реальність, штучний інтелект та аналітика великих даних, для покращення досвіду туристів та оптимізації роботи туристичних підприємств. Цифрова інфраструктура, що забезпечувала функціонування туристичних послуг, потребувала подальшого розвитку та модернізації, зокрема в частині розширення покриття швидкісним інтернетом, забезпечення безпеки даних та створення єдиних цифрових платформ для взаємодії між туристами, туристичними операторами та місцевими громадами.

У період післявоєнного відновлення Україна повинна докласти значних зусиль для сприяння цифровому розвитку туризму в країні. Особливу увагу слід приділити аналізу готовності туристичних DESTINACIЙ до впровадження концепції «розумного туризму», що передбачає використання сучасних інформаційних технологій для управління туристичними потоками та покращення якості обслуговування туристів.

Як зазначалося вище, стратегія відновлення туристичної галузі України має бути спрямована не тільки на відновлення пошкодженої інфраструктури з використанням сучасних технологій та інноваційних підходів до організації туристичної діяльності, але й на створення безпечних умов для її розвитку. Погоджуємося з позицією З. Живко, Н. Лелюк, С. Родченко, що поняття безпеки туризму є досить широким, починаючи із безпеки туриста, безпеки ведення бізнесу суб'єктом туристичної індустрії, закінчуючи безпекою туристичної DESTINACIЇ і країни в цілому [8]. В свою чергу, Н. Корж, О. Заноско наголошують, що «туризм розглядається як відкрита система, поділена умовно на три взаємодіючі підсистеми (економічну, природну і соціальну) і направлена на стійкий безпечний розвиток, що й припускає інтеграцію таких компонент як економічна, екологічна і соціальна безпека» [9]. Тому формування системи безпеки туризму в постконфліктний період вимагає комплексного підходу, що базується на інтеграції різних рівнів забезпечення безпеки туристичної діяльності, включаючи фізичну безпеку туристів та об'єктів туристичної інфраструктури, інформаційну безпеку, екологічну безпеку туристичних DESTINACIЙ та економічну безпеку суб'єктів туристичного бізнесу. Концептуальною основою такої системи має стати принцип превентивності, що передбачає не лише реагування на існуючі загрози, але й прогнозування та попередження потенційних ризиків у сфері туризму.

У контексті забезпечення фізичної безпеки туристів особливого значення набуває створення спеціалізованої туристичної поліції та системи швидкого реагування на надзвичайні ситуації, що передбачає тісну співпрацю між правоохоронними органами, рятувальними службами, медичними закладами та суб'єктами туристичної діяльності. Важливим елементом системи безпеки є впровадження сучасних технологічних рішень, таких як системи відеоспостереження з елементами штучного інтелекту, GPS-трекінг туристичних груп та мобільні додатки для екстреного зв'язку з службами порятунку.



Інформаційна складова системи безпеки туризму повинна включати створення єдиної інформаційної платформи, що забезпечуватиме туристів актуальною інформацією про безпекову ситуацію в різних регіонах країни, наявність потенційних загроз, рекомендації щодо безпечної поведінки та контакти екстрених служб. Особлива увага має приділятися протидії дезінформації та створенню позитивного іміджу України як безпечної туристичної дестинації через активну комунікацію з міжнародними туристичними організаціями та засобами масової інформації.

Екологічна безпека туристичних дестинацій вимагає розробки та впровадження системи екологічного моніторингу територій, включаючи оцінку рівня забруднення, стану природних ресурсів та потенційних екологічних ризиків для туристів. Важливим аспектом є створення механізмів швидкого реагування на екологічні інциденти та розробка планів відновлення пошкоджених природних територій, що використовуються для туристичної діяльності.

Економічна безпека суб'єктів туристичного бізнесу повинна забезпечуватися через створення системи страхування туристичних ризиків, включаючи страхування відповідальності туроператорів, страхування туристів від нещасних випадків та медичне страхування. Необхідним є також формування механізмів фінансової підтримки туристичного бізнесу в кризових ситуаціях та створення резервних фондів для швидкого реагування на надзвичайні ситуації.

На основі проведеного дослідження можна запропонувати стратегічні пріоритети розвитку індустрії туризму України у постконфліктний період, які спрямовані на створення сприятливих умов для відновлення та модернізації туристичної інфраструктури, підвищення конкурентоспроможності українського туристичного продукту та залучення інвестицій у галузь.

Так, у сфері державної підтримки туристичного бізнесу першочерговими заходами мають стати запровадження спеціальних податкових режимів для підприємств туристичної галузі, що здійснюють діяльність у постраждалих регіонах, включаючи тимчасове звільнення від сплати податку на прибуток та податку на нерухомість для закладів розміщення, що потребують відновлення, а також впровадження механізмів прискореної амортизації для інвестицій у модернізацію туристичної інфраструктури.

Стимулювання інвестиційної активності у туристичній галузі повинно здійснюватися через створення спеціальних туристично-рекреаційних зон з преференційним режимом для інвесторів, що передбачає надання державних гарантій, спрощення процедур землевідведення для реалізації туристичних проєктів, забезпечення інфраструктурної підготовки інвестиційних майданчиків за рахунок державних коштів та впровадження механізмів державно-приватного партнерства у процесі відбудови туристичних об'єктів.

У контексті цифрової трансформації галузі рекомендується створення єдиної національної цифрової платформи для просування українського

туристичного продукту, яка б інтегрувала функції інформаційного забезпечення туристів, онлайн-бронювання послуг, віртуальних турів та інтерактивних карт туристичних маршрутів, а також забезпечувала б можливість збору та аналізу даних про туристичні потоки для оптимізації управлінських рішень у сфері туризму.

Важливим напрямком стимулювання розвитку галузі є підтримка інноваційних проєктів у сфері туризму через створення спеціалізованого фонду розвитку туристичних інновацій, який би забезпечував грантове фінансування стартапів у сфері туризму, підтримку впровадження енергоефективних технологій у закладах розміщення та розвиток інноваційних форм туристичного обслуговування, включаючи використання технологій віртуальної та доповненої реальності.

Системна підтримка розвитку внутрішнього туризму має здійснюватися через впровадження програми туристичних ваучерів для соціально незахищених категорій населення, створення системи пільгового кредитування для модернізації закладів розміщення, що орієнтовані на внутрішній туризм, а також розробку та реалізацію програм промоції внутрішнього туризму з акцентом на патріотичне виховання та популяризацію культурної спадщини України.

У сфері підготовки кадрів для туристичної галузі доцільним є створення галузевого освітнього центру, який би забезпечував координацію програм підготовки фахівців відповідно до потреб ринку, організацію стажувань та обміну досвідом з провідними туристичними DESTINATIONAMI світу, а також впровадження системи сертифікації професійних компетенцій працівників туристичної сфери відповідно до міжнародних стандартів.

З метою підвищення якості туристичних послуг рекомендується впровадження національної системи категоризації закладів розміщення та харчування, розробка стандартів якості туристичного обслуговування з урахуванням міжнародного досвіду, а також створення системи незалежного оцінювання якості туристичних послуг за участю професійних асоціацій та експертного середовища.

На завершення слід зазначити, що успішна реалізація запропонованих заходів вимагає консолідації зусиль державних органів влади, місцевого самоврядування, бізнес-спільноти та міжнародних партнерів. Ключовими факторами успіху є забезпечення стабільного фінансування програм відновлення туристичної інфраструктури, створення сприятливого інвестиційного клімату та ефективна координація дій всіх зацікавлених сторін у процесі відбудови та розвитку туристичної галузі України.

Висновки. На основі проведеного дослідження стратегічних пріоритетів розвитку індустрії туризму в Україні в повоєнний період можна сформулювати наступні висновки.



По-перше, аналіз сучасного стану туристичної інфраструктури України виявив значну територіальну диференціацію масштабів руйнувань внаслідок військових дій, де найбільших втрат зазнали східні та південні регіони країни (до 90% пошкоджень туристичної інфраструктури), тоді як західні області зберегли свій туристичний потенціал та демонструють можливості для швидкого відновлення галузі. Загальні фінансові втрати в секторі культури та туризму склали 19,6 мільярда доларів.

По-друге, запропонована система безпеки туризму в постконфліктний період включає комплекс взаємопов'язаних елементів, спрямованих на забезпечення фізичної безпеки туристів, інформаційної безпеки, екологічної безпеки туристичних DESTINAцій та економічної безпеки суб'єктів туристичного бізнесу. Ключовим аспектом є створення ефективної системи моніторингу та попередження ризиків у сфері безпеки туризму.

По-третє, запропоновано стратегічні пріоритети розвитку індустрії туризму, що передбачають впровадження спеціальних податкових режимів для підприємств галузі, створення туристично-рекреаційних зон з преференційним режимом для інвесторів, розвиток державно-приватного партнерства та підтримку інноваційних проєктів у сфері туризму. Особлива увага приділяється питанням цифрової трансформації галузі та підвищення якості туристичних послуг відповідно до міжнародних стандартів.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою конкретних механізмів реалізації запропонованих заходів на регіональному рівні, оцінкою їх ефективності та адаптацією міжнародного досвіду постконфліктного відновлення туристичної галузі до умов України.

Література:

1. Мальська М.П. Теоретичні засади розміщення підприємств індустрії туризму. *Економіка. Управління. Інновації*. 2012. №2 (8). URL: https://tourlib.net/statti_ukr/malska2.htm
2. Кифяк В. Ф. Організація туристичної діяльності в Україні. Чернівці: Книги-XXI, 2003. 300 с.
3. Папп В.В. Вплив індустрії туризму на соціально-економічний розвиток регіону (на прикладі Закарпатської області). *Сталий розвиток економіки*. 2015. №3 (28). С. 138-146
4. Любіцева О. О. Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти) : монографія. К.:Альтерпрес, 2002. 436 с.
5. Butler, R. & Suntikul, W. (2017) *Tourism & Political Change* 2nd edition. Oxford: Goodfellow Publishers <http://dx.doi.org/10.23912/9781910158814-3160>
6. Hall, C.M. (2000) *Tourism Planning: Policies, Processes and Relationships*, Prentice Hall, Harlow. 236 pp.
7. Smith M., Macleod N., Robertson M.H. Key (2010) *Concepts in Tourist Studies*. London: SAGE. 216 p.
8. Живко З.Б., Лелюк Н.Є., Родченко С.С. Управління безпекою туристичної галузі в умовах пандемії COVID-19. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск No 31. URL: <https://surl.li/yobfif>
9. Корж Н.В., Заноско О.В. Формування системи економічної безпеки індустрії туризму як складової стійкого розвитку туризму в Україні. *Економіка. Управління. Інновації*. 2011. No 2 (6). URL: https://tourlib.net/statti_ukr/korzh.htm

10. Краснокутська, Ю., Сегеда, І., Безпалова, А. Післявоєнне відновлення туристичної індустрії України в контексті сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. №56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-88> (дата звернення 12.03.2025)

11. Державне агентство розвитку туризму України. URL: <https://www.tourism.gov.ua/>

12. Внаслідок війни втрати у секторі культури та туризму становили \$19,6 мільярда. URL: <https://surl.li/rcsvvo>

13. 1333 пам'ятки культурної спадщини та 2185 об'єктів культурної інфраструктури постраждали в Україні через російську агресію станом на кінець січня 2025 року. URL: <https://surl.li/ubauzv>

References:

1. Malska M.P. (2012) Teoretychni zasady rozmishchennya pidpryyemstv industriyi turyzmu [Theoretical principles of the location of tourism industry enterprises]. *Ekonomika. Upravlinnya. Innovatsiyi-Economics. Management. Innovations*, 2 (8). Retrieved from https://tourlib.net/statti_ukr/malska2.htm [in Ukrainian]

2. Kyfiak, V. F. (2003) Orhanizatsiia turystychnoi diial'nosti v Ukraini [Organization of tourist activity in Ukraine]. Chernivtsi: Knyhy-XXI. [in Ukrainian]

3. Papp V.V. (2015) Vplyv industrii turyzmu na sotsialno-ekonomichnyi rozvytok rehionu (na prykladi Zakarpatskoi oblasti) [The impact of the tourism industry on the socio-economic development of the region (using the example of the Transcarpathian region)]. *Stalyi rozvytok ekonomiky- Sustainable economic developmen*, 3 (28), 138-146. [in Ukrainian].

4. Lyubitseva, O. O. (2002). Rynok turystychnykh posluh (heoprostorovi aspekty) [Market of tourist services (geospatial aspects)]. Kyiv: Alterpres. [in Ukrainian].

5. Butler, R. & Suntikul, W. (2017) *Tourism & Political Change* 2nd edition. Oxford: Goodfellow Publishers. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.23912/9781910158814-3160>

6. Hall, C.M. (2000) *Tourism Planning: Policies, Processes and Relationships*, Prentice Hall, Harlow. 236.

7. Smith M., Macleod N., Robertson M.H. Key (2010) *Concepts in Tourist Studies*. London: SAGE. 216.

8. Zhyvko Z.B., Lelyuk N.Ye., Rodchenko S.S. (2021) Upravlinnya bezpekoyu turystychnoyi haluzi v umovakh pandemiyi COVID-19 [Management of the security of the tourism industry in the conditions of the COVID-19 pandemic]. *Ekonomika ta suspilstvo-Economy and society*, 31. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/736/708> [in Ukrainian].

9. Korzh N.V., Zanosko O.V. (2011) Formuvannya systemy ekonomichnoyi bezpeky industriyi turyzmu yak skladovoyi stykoho rozvytku turyzmu v Ukrayini [Formation of the system of economic security of the tourism industry as a component of the sustainable development of tourism in Ukraine]. *Ekonomika. Upravlinnya. Innovatsiyi-Economy. Management. Innovations*. 2 (6). Retrieved from https://tourlib.net/statti_ukr/korzh.htm [in Ukrainian].

10. Krasnokutska, YU., Sehed, I., Bezpalova, A. (2023) Pislyavoyenne vidnovlennya turystychnoyi industriyi Ukrayiny v konteksti staloho rozvytku [Post-war restoration of the tourism industry of Ukraine in the context of sustainable development]. *Ekonomika ta suspilstvo-Economy and Society*, 56. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-88> [in Ukrainian].

11. Derzhavne ahent-stvo rozvytku turyzmu Ukrayiny [State Agency for Tourism Development of Ukraine]. Retrieved from <https://www.tourism.gov.ua/> [in Ukrainian].

12. Vnaslidok viyny vtraty u sektori kultury ta turyzmu stanovyly \$19,6 milyarda [As a result of the war, losses in the culture and tourism sector amounted to \$19.6 billion]. Retrieved from <https://surl.li/rcsvvo> [in Ukrainian].

13. 1333 pamyatky kulturnoyi spadshchyny ta 2185 obyektiv kulturnoyi infrastruktury postrazhdaly v Ukrayini cherez rosiysku ahresiyu stanom na kinets sichnya 2025 roku [1,333 cultural heritage sites and 2,185 cultural infrastructure facilities were damaged in Ukraine due to Russian aggression as of the end of January 2025]. Retrieved from <https://surl.li/ubauzv> [in Ukrainian].



УДК 658.2:332.87

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-705-712](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-705-712)

Фісуненко Павло Анатолійович доктор економічних наук, доцент, декан економічного факультету, професор кафедри девелопменту нерухомості, фінансів, обліку та маркетингу, Навчально-науковий інститут «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури» Українського державного університету науки і технологій, м. Дніпро, тел.: (096) 960-87-12, <https://orcid.org/0000-0002-1339-5860>

Берестюк Микола Васильович аспірант кафедри девелопменту нерухомості, фінансів, обліку та маркетингу, Навчально-науковий інститут «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури» Українського державного університету науки і технологій, м. Дніпро, тел.: (096) 960-87-12, <https://orcid.org/0009-0006-5640-0005>

ЗАЛУЧЕННЯ СТЕЙКХОЛДЕРІВ ДО УПРАВЛІННЯ ДЕВЕЛОПЕРСЬКИМИ ПРОЄКТАМИ: КОНЦЕПЦІЯ СУЧАСНОГО ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Анотація. Стаття присвячена дослідженню особливостей залучення стейкхолдерів до управління девелоперськими проєктами в контексті сучасного проєктного менеджменту. Ключові акценти зроблені на поведінці зацікавлених сторін при впровадженні гнучких методологій управління проєктами, зокрема інноваційного спрямування, що обумовлює формування спеціальних стратегій зацікавленості.

Авторами проведено аналіз ключових аспектів залучення зацікавлених сторін при розробці та реалізації девелоперських проєктів сучасної організації. У статті представлено перелік стейкхолдерів, що приймають участь в управлінні девелоперськими проєктами, акцентовано увагу на внутрішніх та зовнішніх факторах, що мотивують стейкхолдерів приймати участь в реалізації девелоперських проєктів в умовах невизначеності економічного середовища, а саме: зниження вартості проєкту, зниження тимчасових витрат, зростання рівня задоволеності та покращення якості виконання інженерних робіт під час реалізації проєкту.

В матеріалах наукового дослідження проаналізовано узагальнений перелік стратегій формування зацікавленості стейкхолдерів в реалізації та управлінні девелоперськими проєктами, а саме: стратегія залучення, стратегія переконання, стратегія перспектив та стратегія ізоляції.

Стейкхолдери, в залежності від їх ідентифікації, мають різний рівень відповідальності за реалізацію девелоперського проєкту на різних етапах.

Відтак, організації, що зацікавлена у відтворенні девелоперського проєкту, необхідно моніторити групи зацікавлених сторін на постійній основі з метою виявлення їх інтересів та пошуку способів їх задоволення. Важливим етапом у розвитку теорії зацікавлених сторін є розроблення Стандарту взаємодії із стейкхолдерами, що обумовлює концептуальні засади сучасного проєктного менеджменту. На сьогоднішній день, у науковій літературі, відсутнє узагальнене розуміння Стандарту взаємодії із стейкхолдерами на різних етапах реалізації девелоперського проєкту, що обумовлює необхідність та актуальність означеної тематики наукового дослідження.

Ключові слова: девелоперський проєкт, управління, стейкхолдери, механізми, менеджмент, синергія.

Fisunenkov Pavlo Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor at the Department of Real Estate Development, Finance, Accounting and Marketing, Prydniprovsk State Academy of Civil Engineering and Architecture The Ukrainian State University of Science and Technologies, Dnipro, tel.: (096) 960-87-12, <https://orcid.org/0000-0002-1339-5860>

Berestyuk Mykola Graduate Student of the Department of Real Estate Development, Finance, Accounting and Marketing, Prydniprovsk State Academy of Civil Engineering and Architecture The Ukrainian State University of Science and Technologies, Dnipro, tel.: (096) 960-87-12, <https://orcid.org/0009-0006-5640-0005>

INVOLVEMENT OF STAKEHOLDERS IN THE MANAGEMENT OF DEVELOPMENT PROJECTS: THE CONCEPT OF MODERN PROJECT MANAGEMENT

Abstract. Modern management requires the use of innovative development project management tools that emphasize the synergistic effect of the postulates of a systems approach based on the use of various management theories. Supporting a comprehensive understanding and interaction of stakeholders along the entire value chain in the management of development projects plays a crucial role in recreating strategic guidelines for the long term.

The article is devoted to the study of the features of stakeholder involvement in the management of development projects in the context of modern project management. The key emphasis is placed on the behavior of stakeholders when implementing flexible project management methodologies, in particular the innovative direction, which determines the formation of special strategies of interest. The authors analyzed key aspects of stakeholder engagement in the development and implementation of development projects in a modern organization. The article presents a list of stakeholders involved in the management of development projects, focusing on internal and external factors that motivate stakeholders to participate in



the implementation of development projects in an uncertain economic environment, namely: reducing the cost of the project, reducing time costs, increasing satisfaction and improving the quality of engineering work during the project implementation.

The materials of the scientific study analyzed a generalized list of strategies for forming stakeholder interest in the implementation and management of development projects, namely: engagement strategy, persuasion strategy, perspective strategy, and isolation strategy.

In the modern conditions of project management innovations, ensuring the analysis of the influence of stakeholders on project management is one of the priority vectors for recreating the conditions for its effective implementation. Ignoring the importance and role of stakeholders in project management leads to misunderstandings, imbalances, and sometimes to the closure of the project and the impossibility of its further implementation. Development projects are no exception in this problematic issue.

The ideological conflict between society and the authorities, between the interests of citizens and the real actions of the powerful financial and political groups has taken on antagonistic forms. The closure of government institutions from public control, corporatism in its decision-making have given rise to distrust in the authorities among people. The officially declared growth of the gross domestic product has not been accompanied by an adequate growth in the real incomes of citizens. As a result of ill-considered government policy in the social sphere, for the first time in recent years, Ukraine has entered the new financial year with a threatening deficit in the Pension Fund budget.

Keywords: development project, governance, stakeholders, mechanisms, management, synergy.

Проблематика дослідження. Сучасний менеджмент вимагає використання інноваційного інструментарію управління девелоперськими проєктами, що акцентує увагу на необхідності використання сучасних інноваційних підходів, заснованих на компіляції різних теорій управління.

Підтримка всебічного розуміння та взаємодії стейкхолдерів на всьому ланцюжку створення цінностей при управлінні девелоперськими проєктами відіграє вирішальну роль у відтворенні стратегічних орієнтирів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Концепція аналізу зацікавлених сторін у контексті проєктного управління знаходить своє відображення в роботах таких науковців, як Краснокутська Н.С. [1], Ришкова Я.С. [1], Мамонов К.А. [2], Левченко Н.М. [3], Корепанов Г.С. [4], Черненко Д.І. [4], Чала Т.Г. [4], Гончарова З.В. [7], Скопенко Н.С. [8], Євсєєва І.В. [8], Москаленко В.О. [8], Кицак Т.Г. [9], Ховрак І.В. [10] та інших.

Наприклад, баланс інтересів стейкхолдерів при реалізації проєктів досліджено в роботах таких вчених, як Мамонов К.А. [2], Левченко Н.М. [3], Корепанов Г.С. [4], Черненко Д.І. [4], Кицак Т.Г. [9]. Крім того, у роботах

вчених Ришкова Я.С. [1], Євсєєва І.В. [8], Москаленко В.О. [8] аналізуються інтереси окремих бенефіціарів, а не групи зацікавлених сторін, як було вказано вище. Скопенко Н.С. [8], Ховрак І.В. [10] аналізують узагальнену концепцію формування зацікавленості стейкхолдерів при реалізації проєктів.

Важливим етапом у розвитку теорії зацікавлених сторін є розроблення Стандарту взаємодії із стейкхолдерами, що обумовлює концептуальні засади сучасного проєктного менеджменту. На сьогоднішній день, у науковій літературі, відсутнє узагальнене розуміння Стандарту взаємодії із стейкхолдерами на різних етапах реалізації девелоперського проєкту, що обумовлює необхідність та актуальність означеної тематики наукового дослідження.

Мета статті. Мета наукового дослідження полягає у аналізі впливу стейкхолдерів на управління девелоперським проєктом на різних етапах його реалізації.

Виклад основного матеріалу. В сучасних умовах новатики проєктного менеджменту забезпечення аналізу впливу стейкхолдерів на управління проєктом є одним із пріоритетних векторів відтворення умов його ефективної реалізації. Ігнорування важливості та ролі зацікавлених сторін в управлінні проєктом призводить до непорозумінь, дисбалансу, а іноді - до закриття проєкту та унеможливлення його подальшої реалізації. Девелоперські проєкти не є винятком в означеному проблемному питанні.

Стейкхолдери будівельних проєктів визначаються, як і в інших секторах економіки, в термінах традиційного підходу теорії стейкхолдерів: як індивіди або організації, які або впливають на кінцевий результат діяльності конкретної організації, або схильні до впливу з її боку [5]. Отже, до стейкхолдерів належать ті, хто може здійснювати прямий чи опосередкований вплив на реалізацію девелоперського проєкту на будь-якому етапі його відтворення. Проте, необхідним є розуміння відповідних специфічних ознак, що притаманні учасникам будівельних проєктів та, безумовно, впливають на ступінь зацікавленості стейкхолдерів в реалізації девелоперського проєкту. Групи стейкхолдерів, що зацікавлені та впливають на реалізацію девелоперських проєктів, можуть бути різними (рис. 1).

Стейкхолдери, що приймають участь в управлінні девелоперським проєктом, умовно розподіляються на дві категорії: внутрішні та зовнішні. Внутрішні стейкхолдери безпосередньо залучені до прийняття управлінських рішень на усіх етапах реалізації девелоперського проєкту, а зовнішні стейкхолдери є тими, на яких впливає діяльність організації та реалізація проєкту. Крім того, необхідним є розуміння того, що стейкхолдери розподіляються на тих, хто залучені у девелоперський проєкт за допомогою контракту (наприклад, підрядники), та тих, хто не пов'язаний жодними відповідними документами з організацією, що реалізує девелоперський проєкт. Більшість вчених сходяться на думці, що необхідно залучати всі зацікавлені сторони до реалізації девелоперського проєкту та формування репутації організації в

цілому, оскільки стейкхолдери можуть впливати як на корпоративний імідж, так і на дохід організації крізь призму управлінських рішень, що приймаються, або через обмеження доступу до відповідних ресурсів. Відтак, організація, що займається реалізацією девелоперського проєкту повинна намагатися підтримувати відносини зі стейкхолдерами, задовольняти їх очікування, координувати діяльність, враховувати їх інтереси.

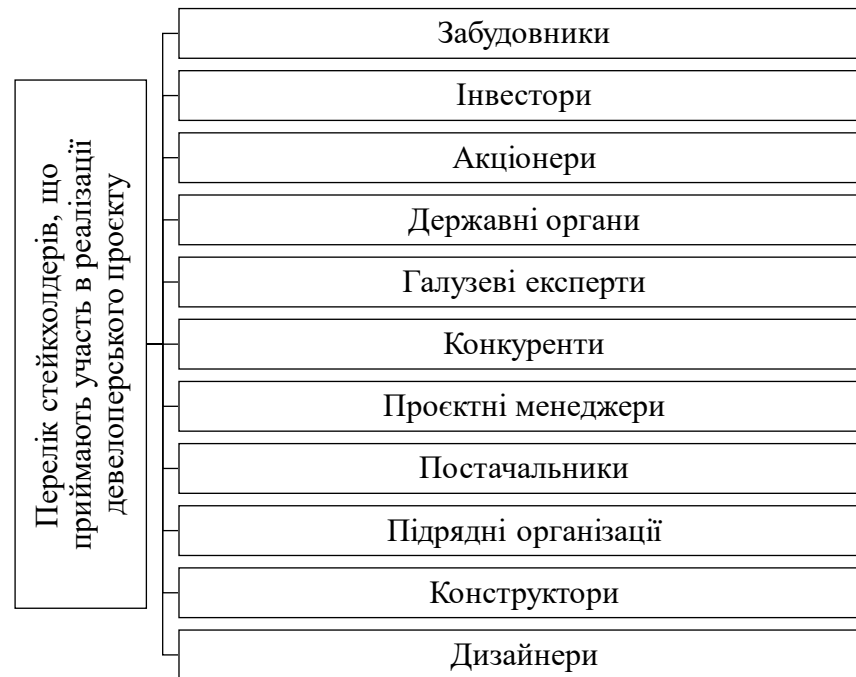


Рис. 1 Перелік стейкхолдерів, що приймають участь в реалізації девелоперського проєкту*

Джерело: узагальнено авторами на основі [3]

В сучасних умовах дестабілізації економічного середовища відбуваються постійні зміни та модернізації методології управління девелоперськими проєктами, що потребує швидкого реагування та прийняття виважених управлінських рішень.

Серед факторів, що мотивують стейкхолдерів приймати участь в реалізації девелоперських проєктів в умовах невизначеності можна виокремити наступні:

- 1) Зниження вартості проєкту: зменшення вартості всього проєкту може бути досягнуте за допомогою взаємодії партнерів з розділення витрат на девелопмент;
- 2) Зниження тимчасових витрат: передбачає скорочення термінів виконання девелоперського проєкту, термінів поставки і зменшення тягара адміністрування для клієнтів проєкту в цілому;
- 3) Зростання рівня задоволеності: стейкхолдери проєкту можуть створити необхідний для вирішення поставлених завдань рівень взаємодії, і

адаптувати власний контракт у процесі взаємодії, будучи зацікавлені в зростанні задоволеності від роботи над проєктом та досягнення власного синергетичного ефекту;

4) Покращення якості: стейкхолдери проєкту зацікавлені в підвищенні якості виконання робіт, що дозволить скоротити додаткові фінансові витрати у майбутньому.

Враховуючи проведені дослідження, можливим є виокремлення наступних стратегій формування зацікавленості стейкхолдерів в реалізації та управлінні девелоперськими проєктами (рис. 2).

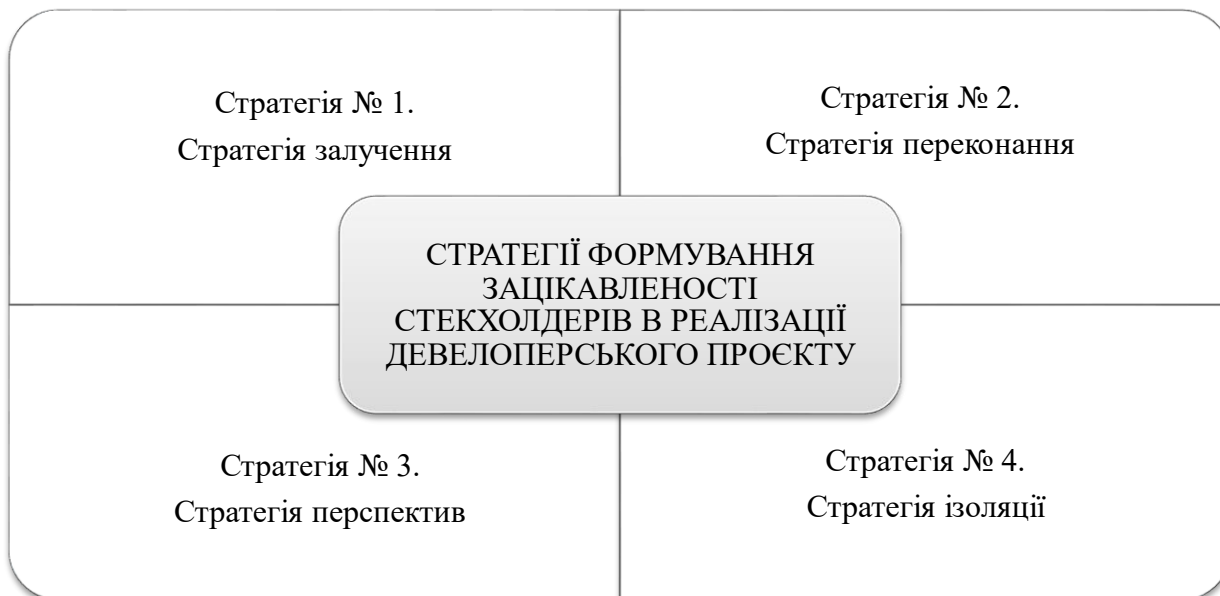


Рис. 2 Перелік стратегій формування зацікавленості стейкхолдерів в реалізації та управлінні девелоперськими проєктами*

Джерело: розробка авторів

Проаналізуємо детальніше означені стратегії формування зацікавленості стейкхолдерів в реалізації та управлінні девелоперськими проєктами, а саме:

1) Стратегія № 1. Стратегія залучення – характеризується безпосереднім залученням зацікавлених сторін до процесу прийняття управлінських рішень під час реалізації девелоперського проєкту, формуючи зростання відданості стейкхолдерів інноваційним змінам.

2) Стратегія № 2. Стратегія переконання – акцентування уваги зацікавлених сторін на перевагах та інноваційних перетвореннях від реалізації девелоперського проєкту, як для організації в цілому, так і для окремого стейкхолдера зокрема.

3) Стратегія № 3. Стратегія перспектив – характеризується наданням зацікавленій стороні стимулу – фінансового або будь-якого іншого – взяти на себе зобов'язання щодо інноваційних змін.



4) Стратегія № 4. Стратегія ізоляції – представляє собою вилучення зацікавленої сторони з усіх етапів реалізації девелоперського проєкту. Передбачає, наприклад, усунення відповідальності та повноважень із зацікавленої сторони щодо бізнес-результатів реалізації девелоперського проєкту.

Висновки. Таким чином, проведене дослідження дозволило обґрунтувати концептуальні засади аналізу впливу стейкхолдерів на управління девелоперськими проєктами на різних етапах їх реалізації, необхідності запровадження дієвого інструментарію моніторингу стратегій формування зацікавленості сторін в реалізації та управлінні девелоперськими проєктами.

Таким чином, управління стейкхолдерами має бути менш зосередженим на ієрархії та водночас має враховувати мінливу природу організацій. Проєкти слід починати з передумови, що визначення кола стейкхолдерів і взаємодія з ними, в послідовний та організований спосіб, підвищить ефективність реалізації девелоперського проєкту.

Література:

1. Краснокутська Н.С., Ришкова Я.С. Теорія зацікавлених сторін: основні положення та сфери дослідження. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2014. Вип. 1. С. 96–104.
2. Мамонов К.А. Стейкхолдерно-орієнтований підхід в управлінні капіталом бренду будівельних корпоративних підприємств : монографія. Харків, 2012. 249 с.
3. Левченко Н.М. Стейкхолдер аналіз як інструмент ефективного управління проєктами в умовах інтеграції України до європейського та світового бізнес простору. *Інноваційні механізми управління корпоративними інтеграційними процесами підприємств*. Запоріжжя: ЗНТУ. 2019. 220 с.
4. Корепанов Г.С., Черненко Д.І., Чала Т.Г. Теоретико методичні передумови та розробка концептуальної моделі управління взаємодіями стейкхолдерів. *Проблеми економіки*. 2020. № 1 (43). С. 144–151.
5. Pauna T., Lehtinen J., Kujala J., Aaltonen K. The role of governmental stakeholder engagement in the sustainability of industrial engineering projects. *International Journal of Managing Projects in Business*. 2023. Vol. 16. №. 8. P. 77–99.
6. Беккерс Френк, Уве Стегеманн. Pidkhid do upravlinnia ryzykamy do uspishnoho infrastrukturnoho proektu. Компанія «МакКінсі та компанія». URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/a-risk-management-approach-to-a-successful-infrastructure-project> (дата звернення: 22.03.2025).
7. Гончарова З.В. Менеджмент якості в житлово-комунальному господарстві регіонів. *Науковий журнал Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського «Глобальні та національні проблеми економіки»*. 2015. Випуск 5. С. 684–688.
8. Скопенко Н.С., Євсєєва І.В., Москаленко В.О. Управління ризиками в проєктному менеджменті. *Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід*. № 24, 2013. С. 41–44.
9. Кицак Т.Г. Взаємодія із стейкхолдерами як пріоритетний напрям розвитку соціальної відповідальності бізнесу. Соціально-трудова сфера в умовах інформаційної економіки: сучасний стан, проблеми та стратегічні напрями розвитку : матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції; 26-29 листопада 2018 року. Київ : КНЕУ, 2018. С. 30–33. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197271297.pdf> (дата звернення: 25.03.2025).
10. Ховрак І.В. Роль комунікаційного інструментарію стратегії корпоративної соціальної відповідальності для розбудови ефективного діалогу зі стейкхолдерами. *Ukr. Soc'ium*. 2019. № 3(70). С. 92–106.

References:

1. Krasnokuts`ka, N.S., & Rishkova, Ya.S., (2014). Teoriia zatsikavlenykh storin: osnovni polozhennia ta sfery doslidzhennia [Stakeholder theory: main points and areas of research]. *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh – Economic strategy and prospects for development of trade and services*. Vol. 1. P. 96–104.
2. Mamonov, K.A., (2012). Steikkholderno-oriientovanyi pidkhyd v upravlinni kapitalom brendu budivelnnykh korporatyvnykh pidpriemstv [A Stakeholder-Oriented Approach to Brand Management for Construction Corporate Enterprises]: monohrafiia – monograph. Kharkiv, 249 p.
3. Levchenko N.M. Steikkholder analiz yak instrument efektyvnoho upravlinnia proiektamy v umovakh intehtatsii Ukrainy do yevropeiskoho ta svitovoho biznes prostoru. *Innovatsiini mekhanizmy upravlinnia korporatyvnymi intehtatsiinymy protsesamy pidpriemstv*. Zaporizhzhia: ZNTU. 2019. 220 p.
4. Korepanov, H.C., Chernenko, D.I., and Chala, T.H. (2020). Teoretyko metodychni peredumovy ta rozrobka kontseptualnoi modeli upravlinnia vzaiemodiiamy steikkholderiv [The Theoretical and Methodological Backgrounds for and the Development of a Conceptual Model for Managing Stakeholder Interaction]. *Problemy ekonomiky*, no. 1(43). P. 144–151.
5. Pauna, T. et al. (2023). The role of governmental stakeholder engagement in the sustainability of industrial engineering projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, vol. 16, no. 8. P. 77–99.
6. Beckers Frank, Uwe Stegemann. Pidhyd do upravlinia risikamy do uspishnoho infrastruktornogo proectu [A risk management approach to a successful infrastructure project. McKinsey and Company]. Available at: <https://www.mckinsey.com/industries/...ucture-project> (accessed March 22, 2025).
7. Honcharova Z.V. (2015) Menedzhment yakosti v zhytlovo-komunalnomu hospodarstvi rehioniv [Quality management in the housing and communal economy of the regions]. *Naukovyi zhurnal Mykolaivskoho natsionalnoho universytetu imeni V.O. Sukhomlynskoho “Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky” – Scientific journal of Mykolaiv National University named after V.O. Sukhomlynskyi “Global and national problems of the economy”*, vol. 5, pp. 684–688.
8. Skopenko N.S., Evseeva I.V., Moskalenko V.O. (2013) Upravlinnia ryzykamy v proektnomu menedzhmenti [Risk management in project management]. *Ekonomichna nauka. Investytsii: praktyka ta dosvid – Economics. Investments: practice and experience*, vol. 24, pp. 41–44.
9. Kytsak T.H. (2018) Vzaiemodiia iz steikkholderamy yak priorytetnyi napriam rozvytku sotsialnoi vidpovidalnosti biznesu [Interac-tion with stakeholders as a priority direction for the development of social responsibility of business]. *Sotsialno-trudova sfera v umovakh informatsiinoi ekonomiky: suchasnyi stan, problemy ta stratehichni napriamy rozvytku: materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi Internet-konferentsii*. Kyiv: KNEU. Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/197271297.pdf> (accessed March 25, 2025).
10. Khovrak I.V. (2019) Rol komunikatsiinoho instrumentarii stratehii korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti dlia rozbudovy efektyvnoho dialohu zi steikkholderamy [The role of the communication toolkit of the corporate social responsibility strategy for building an effective dialogue with stakeholders]. *Ukr. Socium*, no. 3(70), pp. 92–106.



РОЗДІЛ «Публічне управління та адміністрування»

UDC 351.85:316.4(477)"2022/..."

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-713-725](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-713-725)

Hololobov Serhii Mykolaiovych PhD in Public Administration, Doctoral Candidate at the State Non-Profit Enterprise "State University "Kyiv Aviation Institute", Associate Professor of the Department of National Security, Management and Public Administration of the Chernihiv Institute of Information, Business and Law of the Higher Education Institution "Yuri Buhay International Scientific and Technical University", Chernihiv, +38 (096) 900 60 35, <https://orcid.org/0000-0002-6283-003X>

THE CONCEPT OF POST-CRISIS CULTURAL POLICY AS A DIRECTION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE PROCESS OF POST-WAR RECONSTRUCTION OF UKRAINE: FOREIGN EXPERIENCE AND UKRAINIAN REALITIES

Abstract. The article is devoted to the actual problem of forming the concept of post-crisis cultural policy in Ukraine in the context of post-war reconstruction of the state. The author substantiates the necessity of allocating a separate area of public administration - post-crisis cultural policy, which will take into account the specific features of the post-war period, promote national consolidation and social integration of Ukrainian society. The study focuses on the insufficient theoretical and methodological elaboration of the complex of mechanisms of public administration of the development of the cultural sphere in the current crisis conditions caused by military operations and having long-term socio-economic and humanitarian consequences. A critical analysis of foreign experience in the formation and implementation of cultural policy in the context of post-crisis recovery is carried out on the example of the European Union (France, Germany), the Balkan region (Croatia, Bosnia and Herzegovina) and South Korea. The comparative analysis identified the most effective foreign practices, including: 1) digitalisation of cultural services; 2) public-private partnerships; 3) cultural mentoring and volunteering. Particular attention is paid to the mechanisms of resource optimisation, which allow avoiding additional financial costs and creation of new organisational structures. The author proposes a conceptual model of post-crisis cultural policy based on the use of existing socio-cultural resources of society,

digital technologies and active involvement of public organisations and volunteer networks. The practical significance of the study is to provide clear recommendations to public authorities on the effective implementation of the proposed mechanisms in the processes of post-war cultural development of Ukraine. The results and conclusions of the article create a basis for further research in the field of improving the state cultural policy of Ukraine.

Keywords: public administration of the cultural sphere, public-private partnership, cultural mentoring, post-war recovery of Ukraine, post-crisis cultural policy, resource optimisation, formation and implementation of cultural policy, digitalisation of cultural services.

Гололобов Сергій Миколайович кандидат наук з державного управління, докторант державного некомерційного підприємства «Державний університет «Київський авіаційний інститут», доцент кафедри національної безпеки, менеджменту та публічного управління Чернігівського інституту інформації, бізнесу і права Закладу вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая», м. Чернігів, +38 (096) 900 60 35, <https://orcid.org/0000-0002-6283-003X>

КОНЦЕПЦІЯ ПОСТКРИЗОВОЇ КУЛЬТУРНОЇ ПОЛІТИКИ ЯК НАПРЯМУ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У ПРОЦЕСІ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ТА УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ

Анотація. Статтю присвячено актуальній проблемі формування концепції посткризової культурної політики в Україні в умовах післявоєнного відновлення держави. Обґрунтовано необхідність виокремлення окремого напрямку державного управління – посткризової культурної політики, яка враховуватиме специфічні особливості поствоєнного періоду, сприятиме національній консолідації та соціальній інтеграції українського суспільства. У дослідженні акцентовано увагу на недостатній теоретико-методологічній розробленості комплексу механізмів державного управління розвитком сфери культури в сучасних кризових умовах, які спричинені воєнними діями та мають тривалі соціально-економічні й гуманітарні наслідки. Проведено критичний аналіз зарубіжного досвіду формування та реалізації культурної політики в умовах посткризового відновлення на прикладі країн Європейського Союзу (Франція, Німеччина), Балканського регіону (Хорватія, Боснія і Герцеговина) та Південної Кореї. У результаті компаративного аналізу визначено найбільш ефективні зарубіжні практики, серед яких: 1) цифровізація культурних послуг; 2) державно-громадське партнерство; 3) культурне менторство та волонтерство. Особливу увагу приділено механізмам ресурсної оптимізації, що дозволяють уникнути додаткових фінансових витрат та

створення нових організаційних структур. Запропоновано авторську концептуальну модель посткризової культурної політики, яка ґрунтується на використанні вже наявних соціокультурних ресурсів суспільства, цифрових технологій та активному залученні громадських організацій і волонтерських мереж. Практичне значення дослідження полягає у наданні чітких рекомендацій органам державної влади щодо ефективного впровадження запропонованих механізмів у процеси післявоєнного культурного розвитку України. Результати та висновки статті створюють підґрунтя для подальших наукових розвідок у напрямі вдосконалення державної культурної політики України.

Ключові слова: державне управління сферою культури, державно-громадське партнерство, культурне менторство, післявоєнне відновлення України, посткризова культурна політика, ресурсна оптимізація, формування і реалізація культурної політики, цифровізація культурних послуг.

1. INTRODUCTION.

Relevance of the study. The modern Ukraine is in a difficult phase of its historical development, which is marked by unprecedented challenges of war and the urgent need to restore the state and society. In the context of the country's post-war reconstruction, the cultural sphere is of particular importance, as it is not only an important component of humanitarian development, but also a determining factor in the consolidation of the nation, social integration of citizens and the formation of a renewed Ukrainian identity. Culture, as a tool for communication and reconciliation of society, can significantly accelerate the overcoming of the consequences of crisis phenomena, stimulating the unification of communities around common values and goals of national development.

Despite the obvious importance of cultural policy in the context of national security and state-building, Ukraine does not currently have a fully formed concept of post-crisis management of the cultural sphere that would be adapted to the complex realities of the post-war period. That is why it is important to develop the foundations of such a concept that would allow the state to respond effectively to new challenges caused by the war and provide conditions for the sustainable restoration of cultural infrastructure and the formation of an integral cultural space in Ukraine.

Research issues. In the scientific literature on public administration of culture [1], the theoretical and methodological basis for managing the cultural sphere in the post-crisis period, especially in the context of prolonged military conflicts and their consequences, remains insufficiently developed. Domestic science mainly focuses on classical approaches to cultural policy or cultural management measures [2], which, however, do not take into account the specifics of post-crisis recovery, in particular in the context of large-scale social and humanitarian crises related to the war. Existing concepts and models are mainly focused either on peaceful conditions of development or on short-term crisis situations, which does not allow for the

strategic sustainability and effectiveness of cultural policy in the current Ukrainian realities.

Thus, the key problem of the study is the insufficient theoretical and methodological development of post-crisis cultural policy that would take into account the specifics of contemporary Ukrainian realities, as well as the lack of clearly defined mechanisms for its implementation that could be effectively applied in conditions of limited state resources.

A critical review of current research. An analysis of foreign experience [3-5] shows that foreign countries actively use different conceptual approaches to managing cultural policy in crisis and post-crisis situations. In particular, after the 2008 financial crisis and the COVID-19 pandemic, the European Union widely used mechanisms of cultural resilience and digitalisation of cultural services through specialised online platforms, which significantly reduced the financial burden on state budgets and increased public participation in cultural processes [3]. In the countries of the Balkan region (Croatia, Bosnia and Herzegovina, Serbia) that experienced armed conflicts in the 1990s, the emphasis was placed on the socio-cultural integration of communities through mechanisms of public-private partnership without creating new bureaucratic structures [4].

The experience of South Korea is also interesting, as it overcame the consequences of the financial crisis of the late 1990s and introduced the concept of the “Korean cultural wave” (Hallyu). It envisaged the mobilisation of the country's cultural assets, which allowed not only to ensure cultural revival but also to stimulate economic growth [5]. An analysis of this experience suggests that the effectiveness of post-crisis cultural policy depends on resource optimisation, digitalisation and active involvement of civil society.

Thus, international experience [3-5] allows us to state that the effectiveness of cultural policy in the post-crisis period can be achieved without significant additional financial investments, which is especially relevant for modern Ukraine.

Aim and objectives of the study. The *purpose* of the study is to theoretically and practically substantiate the concept of post-crisis cultural policy in the context of the current stage of state-building in Ukraine.

The *objectives* of the study include:

- research and systematisation of theoretical approaches and international practices in the field of post-crisis cultural management;
- development of the concept of the author's model for the implementation of post-crisis cultural policy adapted to the conditions of Ukraine;
- forming the basis of practical mechanisms for the implementation of this model based on resource optimisation, digitalisation and active involvement of socio-cultural assets of society.

Scientific hypothesis. The scientific hypothesis of the study is the assumption that post-crisis cultural policy can be effectively implemented without additional financial costs by optimising the use of existing resources, applying modern digital technologies and actively mobilising the cultural assets of civil society.



Scientific novelty of research. The scientific novelty of the study lies in the author's conceptualisation of the category of 'post-crisis cultural policy' as a separate, independent area of public administration. The author proposes resource-efficient mechanisms for its implementation in Ukraine, which do not involve the creation of new organisational structures, institutions or agencies, but focus on the effective use of existing resources, the potential of civil society and digital technologies.

2. RESEARCH METHODS.

Object and subject of research. The *object* of this scientific research is the state policy of Ukraine in the field of culture in the post-crisis period caused by the consequences of hostilities and the need to stabilise social development. The *subject* of the study is the theoretical foundations and practical mechanisms for the formation and implementation of the concept of post-crisis cultural policy as a special area of public administration.

Methods and approaches used. The study used comprehensive methods that allowed to ensure an appropriate level of scientific objectivity, relevance of the results obtained and compliance with international standards of scientific developments in the field of public administration. The main methods used were as follows:

- *comparative analysis* – used to analyse international experience in the formation and implementation of cultural policy in the EU (Germany, France), the USA, South Korea and the Balkan countries (Croatia, Serbia, Bosnia and Herzegovina). This method allowed us to identify effective mechanisms that can be adapted to Ukrainian realities;

- *system analysis* – was used to reveal the interrelationships between different components of the state cultural policy, identify the main problems and contradictions in the implementation of cultural programmes and policies under resource constraints;

- *content analysis* – was used to study current regulations, state programme documents, strategies for the development of the cultural sphere of Ukraine, which made it possible to identify the real state of implementation of cultural policy and problems that remain unresolved in the context of post-crisis recovery;

- *method of expert interviews* – was conducted to obtain professional assessments and views of leading experts in the field of public administration, culture and the public sector on the effectiveness of the proposed mechanisms and implementation of the proposed mechanisms.

Stages of research. The study was conducted in three main stages, which ensured the comprehensiveness and systematic nature of the work:

- *the first stage* included an analysis of international experience and a review of current theoretical approaches to cultural policy in crisis and post-crisis conditions. At this stage, the key mechanisms and approaches implemented in the EU, the USA, South Korea and the Balkan countries were compared;

- *the second stage* included a systematic analysis of the legal framework, state programmes and policies of Ukraine in the field of culture to identify the actual state of their implementation and key gaps in the post-crisis period;

- *the third stage* is devoted to the formation of the author's concept and the development of the foundations of practical mechanisms for the implementation of post-crisis cultural policy using resource optimisation, digitalisation and active participation of civil society.

Ethical aspects of the study. The study adhered to all ethical standards of scientific work with people. In particular, during the expert interviews, confidentiality of information was guaranteed and the anonymity of expert responses was ensured. All participants were informed in advance about the purpose of the study and the possibility to terminate their participation at any time.

3. RESEARCH RESULTS.

A comparative analysis of foreign experience in the field of cultural policy in crisis and post-crisis conditions has identified a number of effective foreign practices that have prospects for adaptation in the Ukrainian context. The most effective models include the experience of the European Union (France, Germany), the Balkan region (Croatia, Bosnia and Herzegovina) and South Korea.

In the EU, considerable attention was paid to the digitalisation of cultural services and the use of multi-actor platforms that allowed for the rapid accumulation of financial and organisational resources from civil society and the private sector. In particular, after the COVID-19 pandemic, France effectively implemented a digital cultural mobility programme through online platforms, which reduced the financial costs of restoring cultural infrastructure [6]. In Germany, the state policy in the field of culture was aimed at implementing short-term grant programmes and mobilising local cultural communities, which contributed to the rapid resumption of cultural activities with minimal budgetary costs [7].

The experience of the Balkan countries that went through serious military crises has shown the importance of cultural policies based on social integration and the involvement of NGOs. In Croatia and Bosnia, a model of public-private partnership was successfully implemented without creating new organisational structures, instead, the potential of existing cultural institutions was maximised [8].

South Korea, after the 1997 financial crisis, successfully implemented the concept of a “cultural wave” (Hallyu), mobilising cultural assets for economic and social revival. The key to this model was the focus on exporting cultural products through digital platforms, which allowed for the creation of an effective mechanism for the economic self-sustainability of cultural projects [9].

An analysis of the current state of cultural policy in Ukraine has shown that today it does not have a coherent conceptual framework for post-crisis management that can adequately respond to the challenges posed by the war. At present, Ukrainian cultural policy is mainly focused on traditional mechanisms of state funding, which leads to inefficient use of budget funds and insufficient adaptability in crisis conditions [10].

Presentation of obtained data. To compare the effectiveness and efficiency of foreign practices, we have developed a comparative table 1:

Table 1
Comparison of foreign mechanisms of post-crisis cultural policy

Country/region	Key mechanisms	Performance	Possibility of adaptation in Ukraine
France, Germany (EU)	Digitalization, multi-actor platforms, grant funding	High, rapid recovery of cultural activity	High, taking into account digital infrastructure
Balkan countries (Croatia, Bosnia)	Public-state partnership, socio-cultural integration	High, stabilization of society, rapid adaptation	Very high, no additional costs
South Korea	Cultural export concept (Hallyu), digital platforms	Very high, economic self-sufficiency of cultural initiatives	High, only needs digital modernization

Source: compiled by the author based on [6-9].

The results of the study are also visualized using Chart 1.

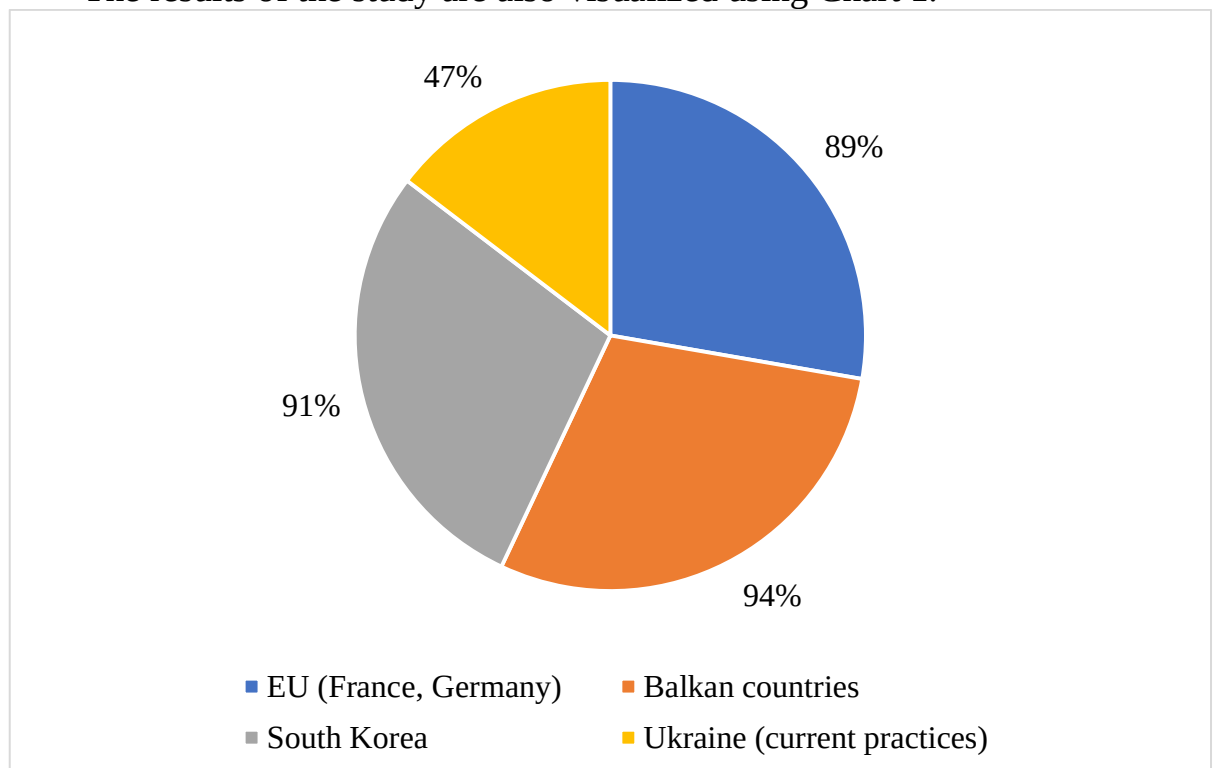


Diagram 1 Comparison of the effectiveness of foreign mechanisms for managing the cultural sphere in the post-crisis period (expert assessment, %)

Source: compiled by the author based on [1; 11-13].

Diagram 1 below visualises the assessments of the effectiveness of the mechanisms for managing the cultural sector in the post-crisis period, which were identified by experts in the course of the study. According to the results of the expert assessment, the mechanisms implemented in the Balkan countries demonstrated the highest efficiency (94%). This is due to the fact that post-crisis recovery in the Balkan countries (in particular, Croatia and Bosnia and Herzegovina) was based on the involvement of existing cultural institutions and active cooperation with NGOs [11]. Experts especially emphasised the advantage of not requiring additional budgetary expenditures and the creation of new bureaucratic structures, which makes this model as adaptable as possible to the conditions of modern Ukraine.

The effectiveness of the mechanisms applied by South Korea was estimated at 91%. This result is due to the fact that the Korean model of post-crisis cultural policy is based on the concept of cultural export (Hallyu) and the active use of digital technologies to promote cultural products in international markets [12]. Experts have noted that although the model has a high level of economic self-sufficiency, its effective adaptation in Ukraine may be complicated by the need to significantly modernise the digital infrastructure and increase the competitiveness of Ukrainian cultural products on the global market.

The post-crisis cultural policy mechanisms of the EU countries (France and Germany) received an expert assessment of 89%. Experts believe that the main advantages of the European approach are the rapid recovery of cultural activity due to the digitalisation of cultural services and effective grant funding, which has allowed to attract resources from the private sector and NGOs [1]. However, among the risks, it was noted that such a model requires a sufficiently developed digital infrastructure and may face financial constraints in the post-war period in Ukraine.

For comparison, the assessment of current practices of post-crisis management of the cultural sector in Ukraine is only 47%. This indicator indicates the insufficient effectiveness of existing mechanisms, which are mainly focused on traditional budget financing without significant resource optimisation and the use of innovative forms of partnership [13].

Thus, the presented results suggest that the most promising mechanisms for Ukraine are those based on the efficient use of available resources, active integration of digital technologies and close cooperation with civil society without creating additional financial burdens. The high expert assessment of the mechanisms implemented in the Balkan countries and South Korea underlines their potential and the possibility of effective adaptation in the process of forming a post-crisis cultural policy in modern Ukraine.

Based on the analysis of foreign experience and the current situation in Ukraine, the author proposes a conceptualisation of the resource optimisation model (Fig. 1).

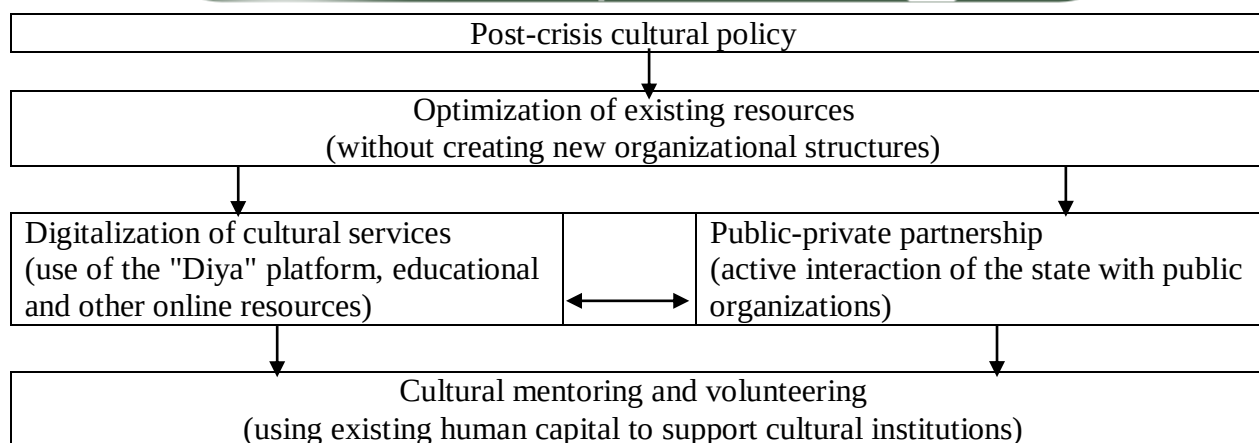


Figure 1 Conceptualization of the resource optimization model of post-crisis cultural policy (visual representation)

Source: developed by the author.

The post-crisis cultural policy is based on the optimal use of existing resources without creating new organisational structures or institutions, which avoids additional budget expenditures. The key areas of this policy are: 1) digitalisation - active use of already created digital platforms (Diia, educational platforms) to provide cultural services to the population and interactive interaction between citizens; 2) public-private partnership - effective interaction between government agencies and existing NGOs to implement joint cultural projects; 3) cultural mentoring and volunteering - involvement of reputable cultural figures, civil society activists and volunteers in the implementation and support of cultural programmes, which helps to compensate for staff shortages and reduce In this form, the model allows achieving the goals of cultural policy in the post-crisis period in an efficient and cost-effective manner.

Key findings. The following key conclusions can be drawn based on the results obtained:

1. The most promising for Ukraine are cultural policy mechanisms based on resource optimisation, digitalisation and mobilisation of civil society, without creating additional financial burdens on the state budget;
2. The experience of the Balkan countries and South Korea shows the particular effectiveness of public-private partnerships and cultural mobilisation of society as key mechanisms of post-crisis recovery;
3. The proposed resource optimisation model demonstrates high adaptability and potential for improvement.
4. DISCUSSION OF RESULTS.

Interpretation of the obtained results. The obtained results demonstrate the high potential effectiveness of the application of foreign models of post-crisis cultural policy in the domestic context, in particular in the context of post-war recovery of Ukraine. The most promising models are those based on digitalisation,

public-private partnerships and the use of cultural mentoring and volunteering. The advantage of the proposed model is its practical focus on resource optimisation, which does not require significant financial investments and the creation of additional institutional structures, which is critical in the context of Ukraine's limited public resources.

At the same time, certain limitations of the proposed mechanisms should be taken into account. In particular, the digitalisation of cultural services has the risk of uneven implementation due to the different levels of digital literacy in the regions of Ukraine, which may create a digital divide. The model of public-private partnership requires a sufficiently high level of trust between government agencies and public institutions, which is still in the process of being formed in Ukraine. Cultural mentoring and volunteering, although effective in mobilising public resources, may face the risk of overloading the people involved, in particular due to volunteer fatigue.

The assessment of the possibilities of adapting foreign models shows that their implementation is highly feasible, given the existing resource and social constraints. In particular, the experience of the Balkan countries has the greatest potential for rapid adaptation, as it is based on mobilising existing institutional and social networks at no additional cost. At the same time, the adaptation of the South Korean model of cultural exports may face challenges due to the insufficient development of Ukrainian cultural products to effectively enter international markets.

Research limitations. The study identified a number of external factors that may affect the implementation of the proposed mechanisms. First of all, these are financial constraints associated with large-scale state budget expenditures on military and security needs, which significantly limits the possibilities of financing the cultural sphere. Social factors are also important, including the low readiness of some people to actively engage in civic initiatives due to exhausted resources and public fatigue from the war. The political instability associated with the hostilities complicates the long-term planning and implementation of cultural initiatives, which should also be taken into account when adapting and implementing the proposed mechanisms.

Practical significance and prospects for further research. The practical significance of this study lies in the proposed specific mechanisms for the implementation of post-crisis cultural policy, which can be integrated into the state strategies and programmes of cultural development of Ukraine without additional financial costs. The most promising ways to implement the results of the study in practice are to include these mechanisms in the updated Humanitarian Development Strategy of Ukraine, integrate them into regional recovery plans, and disseminate them through intersectoral networks of state and public institutions.

Prospects for further research include a more detailed development of digital mechanisms for the provision of cultural services, studying the conditions and opportunities for enhancing the cultural export of Ukrainian products to international

markets, as well as an in-depth study of the socio-psychological aspects of human capital mobilisation in the cultural sector in the post-crisis period. Further research should also take into account the dynamics of changes in public attitudes, economic situation and institutional capacity of the state, which will largely determine the effectiveness of post-crisis cultural policy in the future.

5. CONCLUSIONS.

As a result of the study, the concept of post-crisis cultural policy as a new direction of public administration aimed at effectively overcoming the consequences of the military crisis in Ukraine was theoretically and practically substantiated. Using a comparative analysis of foreign experience, the author has established that the most promising mechanisms for implementation in Ukraine are those that do not require additional budgetary expenditures and new organisational structures. These include digitalisation of cultural services on the basis of existing platforms, mobilisation of civil society through public-private partnerships, cultural mentoring and activation of volunteer initiatives.

The scientific novelty of the presented study lies in the theoretical substantiation of the author's concept of “*post-crisis cultural policy*”, which is defined as an independent and promising direction of public administration in the field of culture in the context of overcoming the consequences of military conflicts. The proposed model of resource optimisation allows for the efficient use of available financial, organisational and human resources, activating the socio-cultural potential of civil society, digital technologies and public-private partnerships.

The scientific novelty also lies in the development of a set of foundations for practical mechanisms, including cultural mentoring, volunteering, digital integration of cultural services, and public-private interaction based on existing resources. The proposed model is able to ensure a quick, efficient and cost-effective restoration of cultural life in Ukraine, contribute to the consolidation of society, socio-cultural integration of citizens, the formation of a new Ukrainian identity and increase national resilience.

Based on the study, we offer the following practical *recommendations* to the state authorities in the field of culture:

1. Carry out resource optimisation by auditing existing state and municipal cultural institutions with a view to their re-profiling and effective involvement in post-crisis recovery processes, which will avoid additional costs for the creation of new structures;
2. Introduce widespread digitalisation of cultural services by ensuring the integration of cultural products and services into existing state digital platforms (in particular, the Diia system), which will significantly expand access to cultural resources for all regions of Ukraine;
3. To intensify public-private partnerships by creating a mechanism for effective interaction between government and public structures to implement cultural initiatives and use the resources of the Ukrainian diaspora and international funds in cultural projects;

4. Introduce a model of cultural mentoring and volunteering on the basis of existing cultural institutions to attract human potential, improve the quality of management decisions and train specialists in the field of culture in the post-crisis period.

Thus, the proposed concept of post-crisis cultural policy not only meets the current challenges of the post-war period, but also offers effective, economically viable mechanisms for its practical implementation. Further research can be aimed at a more detailed study of digital services in the field of culture, analysis of the effectiveness of public-private partnerships in different regions of Ukraine, as well as the development of clear criteria for evaluating the effectiveness of post-crisis cultural programmes and policies.

References:

1. Dorotić, J. (2023). Towards the Empowerment of Culture: The EU's Response to Recent Crises Through Its Cultural Policy and Beyond. *Studia Europejskie – Studies in European Affairs*, 27 (3), 7-29. DOI: <https://doi.org/10.33067/se.3.2023.1>.
2. Karlova, V. (2011). Derzhavna polityka u sferi kultury [State policy in the field of culture]. In M. M. Izha & V. H. Bodrov (Eds.), *Entsyklopediia derzhavnoho upravlinnia* [Encyclopedia of Public Administration]: Vol. 4. *Haluzeve upravlinnia* [Sectoral Governance] (pp. 133-136). Kyiv: NADU. [in Ukrainian].
3. Ricciardelli, A., Del Vecchio, P., Ventura, M. & Reina, R. (2025), "How digitalization saved 2020 European Capitals of Culture", *European Journal of Innovation Management*, 28 (2), 351-371. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2022-0510>.
4. Menkinoski, G., Karadjova, V., Zdravkoski, I., Nikolovski, P., & Evska, D. (2016). Public Private Partnerships as Common Tool in Globalised Economy. *International Journal of Sciences: Basic and Applied Research*, 27 (1), 10-21. URI: <https://eprints.uklo.edu.mk/id/eprint/3077>.
5. Walsh, J. (2014). Hallyu as a Government Construct: The Korean Wave in the Context of Economic and Social Development. *The Korean Wave*, 13-31. DOI: https://doi.org/10.1057/9781137350282_2.
6. Bai, T. (2023). People, Culture, and Covid-19 – The Post-Pandemic World: Digitalization in the Cultural Sector and Sustainable Development. *Journal of US-China Public Administration*, 20 (3), 147-157. DOI: <https://doi.org/10.17265/1548-6591/2023.03.002>.
7. Dümcke, C. (2021). Five months under COVID-19 in the cultural sector: a German perspective. *Cultural Trends*, 30, 19-27. DOI: <https://doi.org/10.1080/09548963.2020.1854036>.
8. Bakić, S., & Spahić, E. (2019). Improving the Cultural Policy in the Context of the Development of Bosnia and Herzegovina. *Društvene i humanističke studije*, 4 (1), 121-140. URL: <https://www.dhs.ff.unizg.ba/index.php/home/article/view/237/155>.
9. Park, Y. (2023). A study on the utilization of OTT platforms for 'Sustainable Korean wave' – Focusing on the Indonesian market. *Korea Association Of Cultural Economics*, 26 (1), 35-65. DOI: <https://doi.org/10.36234/kace.2023.26.1.35>.
10. Herchanivska P. (2023). Strategic Issues of Cultural Policy in Post-War Ukraine. *National Academy of Managerial Staff of Culture and Arts Herald: Science journal*, 2, 3-8 [in Ukrainian]. DOI: <https://doi.org/10.32461/2226-3209.2.2023.286867>.
11. Mikić, H., & Rikalo, M. (2013). Towards regional market of creative industries and "creativisation" of Western Balkans economy. *1st International Conference on Economic and Social Studies*, 761-782. URL: <https://surl.li/cbycfq>.



12. Huh, C., & Wu, J. (2017). Do Hallyu (Korean Wave) Exports Promote Korea's Consumer Goods Exports? *Emerging Markets Finance and Trade*, 53, 1388-1404. DOI: <https://doi.org/10.1080/1540496X.2017.1313161>.

13. Trusova, N., & Hrytsenko, O. (2024). Budget policy of Ukraine in the crisis period and challenges of the post-war reconstruction of the financial system. *Scientific papers of Dmytro Motornyi Tavria state agrotechnological university*, 1 (50), 128-137. DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-50-15>.

Література:

1. Dorotić, J. (2023). Towards the Empowerment of Culture: The EU's Response to Recent Crises Through Its Cultural Policy and Beyond. *Studia Europejskie – Studies in European Affairs*, 27 (3), 7-29. DOI: <https://doi.org/10.33067/se.3.2023.1>.

2. Карлова В. Державна політика у сфері культури. *Енциклопедія державного управління* : у 8 т. Т. 4 : Галузеве управління / наук.-ред. колегія : М. М. Іжа (співголова), В. Г. Бодров (співголова) та ін. 2011. С. 133-136.

3. Ricciardelli, A., Del Vecchio, P., Ventura, M. & Reina, R. (2025), "How digitalization saved 2020 European Capitals of Culture", *European Journal of Innovation Management*, 28 (2), 351-371. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2022-0510>.

4. Menkinoski, G., Karadjova, V., Zdravkoski, I., Nikolovski, P., & Evska, D. (2016). Public Private Partnerships as Common Tool in Globalised Economy. *International Journal of Sciences: Basic and Applied Research*, 27 (1), 10-21. URI: <https://eprints.uklo.edu.mk/id/eprint/3077>.

5. Walsh, J. (2014). Hallyu as a Government Construct: The Korean Wave in the Context of Economic and Social Development. *The Korean Wave*, 13-31. DOI: https://doi.org/10.1057/9781137350282_2.

6. Bai, T. (2023). People, Culture, and Covid-19 – The Post-Pandemic World: Digitalization in the Cultural Sector and Sustainable Development. *Journal of US-China Public Administration*, 20 (3), 147-157. DOI: <https://doi.org/10.17265/1548-6591/2023.03.002>.

7. Dümcke, C. (2021). Five months under COVID-19 in the cultural sector: a German perspective. *Cultural Trends*, 30, 19-27. DOI: <https://doi.org/10.1080/09548963.2020.1854036>.

8. Bakić, S., & Spahić, E. (2019). Improving the Cultural Policy in the Context of the Development of Bosnia and Herzegovina. *Društvene i humanističke studije*, 4 (1), 121-140. URL: <https://www.dhs.ff.untz.ba/index.php/home/article/view/237/155>.

9. Park, Y. (2023). A study on the utilization of OTT platforms for 'Sustainable Korean wave' – Focusing on the Indonesian market. *Korea Association Of Cultural Economics*, 26 (1), 35-65. DOI: <https://doi.org/10.36234/kace.2023.26.1.35>.

10. Герчанівська П. Стратегічні проблеми культурної політики в повоєнній Україні. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв* : наук. журнал. 2023. № 2. С. 3-8. DOI: <https://doi.org/10.32461/2226-3209.2.2023.286867>.

11. Mikić, H., & Rikalo, M. (2013). Towards regional market of creative industries and "creativisation" of Western Balkans economy. *1st International Conference on Economic and Social Studies*, 761-782. URL: <https://surl.li/cbycfq>.

12. Huh, C., & Wu, J. (2017). Do Hallyu (Korean Wave) Exports Promote Korea's Consumer Goods Exports? *Emerging Markets Finance and Trade*, 53, 1388-1404. DOI: <https://doi.org/10.1080/1540496X.2017.1313161>.

13. Trusova, N., & Hrytsenko, O. (2024). Budget policy of Ukraine in the crisis period and challenges of the post-war reconstruction of the financial system. *Scientific papers of Dmytro Motornyi Tavria state agrotechnological university*, 1 (50), 128-137. DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-50-15>.

УДК 352(477) 2

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-726-733](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-726-733)

Гадзіковський Орест Юрійович аспірант кафедри публічного врядування, Інститут адміністрування, державного управління та професійного розвитку, Національний університет «Львівська політехніка», <https://orcid.org/0009-0008-6834-9926>

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РЕФОРМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ У ПОСТВОЄННИЙ ПЕРІОД

Анотація. У статті розглядаються стратегічні напрями реформи місцевого самоврядування в Україні у поствоєнний період. Відзначено, що однією з основних проблем є відновлення інфраструктури та забезпечення належного рівня життєдіяльності громад, що постраждали внаслідок бойових дій. Тому постає нагальна потреба у визначенні стратегічних напрямів реформування місцевого самоврядування, що сприятимуть відновленню та розвитку територіальних громад, забезпеченню їхньої спроможності та підвищенню рівня життя населення в умовах відбудови країни.

Мета статті полягає в обґрунтуванні стратегічних напрямів реформи місцевого самоврядування у післявоєнний період.

В статті визначено особливості, якими володіє реформування системи місцевого самоврядування в Україні і які відмінні від реформ розвинених країн світу. Розкрито поняття та сутність місцевого самоврядування в нормативних актах української держави. Наголошено на тому, що в умовах повоєнного відновлення країни реформа системи місцевого самоврядування має стратегічне значення для ефективного управління територіями, забезпечення стабільного розвитку громад та підвищення якості життя населення. Розглянуто ключові стратегічні напрями реформи місцевого самоврядування у післявоєнний період, включаючи децентралізацію, фінансову автономію громад, просторове планування, цифровізацію, громадську участь та кадрову політику. Узагальнено, що реформа місцевого самоврядування в поствоєнний період сприятиме створенню ефективних та самодостатніх громад, розвитку демократичного управління та підвищенню добробуту населення.

Результати дослідження показали, що успішна реалізація реформ потребує комплексного підходу, що включає законодавчі зміни, розбудову цифрових сервісів, підвищення професійної компетентності управлінців та розвиток міжмуніципального співробітництва. Підкреслено, що стратегічні напрями реформи місцевого самоврядування повинні бути спрямовані не лише на подолання наслідків війни, але й на створення ефективної, прозорої та демократичної системи управління, здатної забезпечити високий рівень життя громадян та сталий розвиток територіальних громад.



Ключові слова: реформування, місцеве самоврядування, публічне управління, стратегічні напрями, держава.

Hadzikovskyi Orest graduate student of the Department of Public Administration, Institute of Administration, Public Administration and Professional Development, Lviv Polytechnic National University, <https://orcid.org/0009-0008-6834-9926>

STRATEGIC DIRECTIONS OF LOCAL SELF-GOVERNMENT REFORM IN UKRAINE IN THE POST-WAR PERIOD

Abstract. The article examines the strategic directions of local government reform in Ukraine in the post-war period. It is noted that one of the main problems is the restoration of infrastructure and ensuring an adequate level of life for communities affected by hostilities. Therefore, there is an urgent need to identify strategic directions for local government reform that will contribute to the restoration and development of territorial communities, ensuring their capacity and improving the standard of living of the population in the context of the country's reconstruction.

The purpose of the article is to substantiate the strategic directions of local government reform in the post-war period.

The article identifies the features of the reform of the local government system in Ukraine that differ from the reforms of developed countries. The concept and essence of local government in the regulatory acts of the Ukrainian state are revealed. It is emphasized that in the context of the country's post-war reconstruction, the reform of the local government system is of strategic importance for the effective management of territories, ensuring the stable development of communities and improving the quality of life of the population. The key strategic directions of local government reform in the post-war period are considered, including decentralization, financial autonomy of communities, spatial planning, digitalization, public participation and personnel policy. It is summarized that the reform of local government in the post-war period will contribute to the creation of effective and self-sufficient communities, the development of democratic governance and the improvement of the well-being of the population.

The results of the study showed that the successful implementation of reforms requires a comprehensive approach, including legislative changes, the development of digital services, increasing the professional competence of managers and the development of inter-municipal cooperation. It is emphasized that the strategic directions of local government reform should be aimed not only at overcoming the consequences of the war, but also at creating an effective, transparent and democratic system of governance capable of ensuring a high standard of living for citizens and sustainable development of territorial communities.

Keywords: reform, local self-government, public administration, strategic directions, state.

Постановка проблеми. Реформа місцевого самоврядування в Україні є одним із ключових напрямів державної політики, спрямованої на забезпечення демократичного розвитку, підвищення ефективності управління та створення сприятливих умов для соціально-економічного зростання територіальних громад. Однак повномасштабна військова агресія проти України значно ускладнила реалізацію цієї реформи, висвітливши низку нових викликів, які потребують невідкладного вирішення у поствоєнний період.

Однією з основних проблем є відновлення інфраструктури та забезпечення належного рівня життєдіяльності громад, що постраждали внаслідок бойових дій. Водночас виникає необхідність адаптації системи місцевого самоврядування до нових реалій, зокрема шляхом посилення фінансової спроможності громад, оптимізації адміністративно-територіального устрою та залучення громадян до прийняття управлінських рішень.

Також важливим аспектом є забезпечення безпеки на місцевому рівні, формування ефективних механізмів кризового управління та створення інституційних умов для сталого розвитку територій. Врахування європейського досвіду децентралізації, інтеграція цифрових технологій та розбудова партнерських відносин між державою, місцевими органами влади та громадськістю є ключовими чинниками успішного реформування місцевого самоврядування у поствоєнний період.

Таким чином, постає нагальна потреба у визначенні стратегічних напрямів реформування місцевого самоврядування, що сприятимуть відновленню та розвитку територіальних громад, забезпеченню їхньої спроможності та підвищенню рівня життя населення в умовах відбудови країни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні основи реформи місцевого самоврядування в Україні вивчаються у працях багатьох науковців, зокрема, таких як Качула С. [2], Крайник О. [1], Лисяк Л. [2], Люта О. [4], Мамонова В. [3], Пігуль Н. [4], Романюк С. [5], Федорчак О. [1] та інші. У своїх публікаціях вони вивчають особливості реформування місцевого самоврядування та територіального устрою з позиції викликів сьогодення, досліджують теорію та практику застосування децентралізації, аналізують зарубіжний досвід проведення децентралізаційних реформ, розглядають специфіку фінансування та фінансового забезпечення розвитку територіальних громад в умовах децентралізації.

Проте невивченість даної проблематики та актуальність реформування системи місцевого самоврядування у поствоєнний період визначають потребу обґрунтування стратегічних напрямів реформи місцевого самоврядування в Україні.

Мета статті полягає в обґрунтуванні стратегічних напрямів реформи місцевого самоврядування у післявоєнний період.

Виклад основного матеріалу. Місцеве самоврядування є фундаментальною основою демократичного устрою України. Реформування системи



місцевого самоврядування в Україні має свої особливості, відмінні від розвинених країн світу. До них можна віднести [1]:

- здійснення реформ в умовах повномасштабної агресії рф проти України та режиму воєнного стану,
- не внесення відповідних змін до чинного законодавства щодо реформування;
- існування низки особливих причин розпочатої реформи (неспроможність переважної більшості органів місцевого самоврядування здійснювати власні і делеговані повноваження; централізація повноважень органів виконавчої влади та розподілу фінансових ресурсів тощо).

Конституція України закріпила загальні принципи місцевого самоврядування (ст. 140–146), відокремлюючи його від державної влади [6]. Конституційні принципи були конкретизовані в Законі України "Про місцеве самоврядування в Україні" від 21 травня 1997 року. Цей Закон визначив та закріпив поняття "система місцевого самоврядування", а також визначив перелік її складових: територіальна громада; сільська, селищна, міська рада; сільський, селищний, міський голова; районні та обласні ради, що представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст; виконавчі органи сільської, селищної, міської ради; органи самоорганізації населення [7].

В умовах повоєнного відновлення країни реформа цієї сфери має важливе значення для ефективного управління територіями, забезпечення стабільного розвитку громад та підвищення якості життя населення. Війна спричинила значні руйнування інфраструктури, демографічні зміни та економічний спад у багатьох регіонах. Тому вкрай важливо створити дієву систему управління на місцевому рівні, яка зможе ефективно реагувати на виклики, забезпечувати сталий розвиток та відновлення територій [3].

При цьому потрібно обґрунтувати ключові стратегічні напрями реформи місцевого самоврядування у післявоєнний період, включаючи децентралізацію, фінансову автономію громад, просторове планування, цифровізацію, громадську участь та кадрову політику. В основі цього обґрунтування лежать політичні, правові, економічні та соціальні потреби розвитку суспільства у поствоєнний період.

1. Децентралізація та зміцнення фінансової автономії громад. Одним із головних викликів післявоєнної відбудови є створення спроможних громад, здатних самостійно управляти своїми ресурсами та приймати ефективні рішення [2]. Для цього необхідно здійснити наступні заходи:

- продовжити процес децентралізації, передавши більше повноважень місцевим органам влади, щоб вони могли оперативно реагувати на виклики відновлення та розвитку;
- забезпечити стабільні джерела фінансування для громад, включаючи місцеві податки, державні субвенції та міжнародну фінансову підтримку;
- розробити механізми розумного перерозподілу бюджетних коштів між громадами, враховуючи потреби постраждалих регіонів;

- запровадити механізми громадського контролю за використанням бюджетних коштів для забезпечення прозорості та ефективності.

2. Відновлення інфраструктури та просторове планування. Після війни багато населених пунктів зазнали значних руйнувань, тому ключовими аспектами відбудови повинні стати:

- розробка державної програми відновлення інфраструктури громад із залученням міжнародних партнерів;
- створення муніципальних фондів відновлення, які зможуть акумулювати фінансову допомогу та спрямовувати її на першочергові потреби;
- використання сучасних урбаністичних підходів та принципів сталого розвитку при реконструкції міст і сіл;
- впровадження сучасних технологій в будівництві, енергоефективних рішень та екологічно чистих матеріалів;
- розвиток транспортної інфраструктури та громадського транспорту, що сприятиме мобільності населення та економічному розвитку регіонів.

3. Розвиток цифрового самоврядування. Цифровізація процесів місцевого управління сприятиме підвищенню ефективності роботи органів влади, мінімізації корупції та покращенню надання послуг населенню, зважаючи на досвід розвинених країн [4]. Важливі напрями, які потрібно реалізувати в даному контексті:

- розширення електронного документообігу, що дозволить прискорити адміністративні процеси;
- впровадження «розумних міст» та цифрових сервісів для громадян, таких як онлайн-запис до держустанов, електронні медичні картки, цифрові муніципальні платформи;
- створення єдиних інформаційних систем для громад, що забезпечать швидку взаємодію між органами місцевого самоврядування та державними структурами;
- підвищення рівня кібербезпеки та захисту персональних даних у цифрових платформах.

4. Зміцнення місцевої демократії та громадянської участі. Активне залучення громадян до прийняття рішень сприятиме підвищенню довіри до місцевої влади та формуванню відповідального громадянського суспільства. Для цього необхідно здійснити наступне:

- розширити механізми громадського контролю та участі, такі як громадські слухання, бюджети участі, електронні петиції;
- підтримувати ініціативи громадянського суспільства та розвивати волонтерські програми;
- впровадити навчальні програми для активних громадян щодо управління місцевими ресурсами та прийняття рішень;
- розвивати місцеві медіа та інформаційні платформи для забезпечення прозорості діяльності органів влади та донесення важливої інформації до населення.



5. Реформа кадрової політики у місцевих органах влади. Ефективність місцевого самоврядування значною мірою залежить від кваліфікації та мотивації посадових осіб [5]. Важливо забезпечити здійснення наступних дій:

- запровадити системи підвищення кваліфікації посадовців, які включатимуть навчальні програми, стажування та обмін досвідом;
- стимулювати залучення молоді до роботи в органах місцевого самоврядування шляхом надання стипендій, грантів та кар'єрних можливостей;
- забезпечити конкурентоспроможні умови праці для службовців, включаючи гідну оплату та соціальні гарантії;
- впровадити антикорупційні механізми та систему моніторингу роботи чиновників для підвищення довіри громадян до влади.

Загалом, реформа місцевого самоврядування в поствоєнний період є невід'ємною складовою відбудови України. Вона сприятиме створенню ефективних та самодостатніх громад, розвитку демократичного управління та підвищенню добробуту населення. Тому для успішного завершення реформи місцевого самоврядування в Україні необхідно:

- 1) завершити гармонізацію національного законодавства з європейськими стандартами, забезпечивши чітке регулювання всіх аспектів діяльності місцевого самоврядування;
- 2) розробити механізми фінансової підтримки слабких територіальних громад, зокрема через інвестиційні програми та грантове фінансування;
- 3) підвищити рівень професійної підготовки працівників місцевих органів влади через навчальні програми, тренінги та обмін досвідом з європейськими колегами;
- 4) забезпечити ефективну взаємодію між центральною та місцевою владою, зокрема через створення спеціалізованих координаційних органів та платформ для обміну інформацією.

Реалізація стратегічних напрямів реформи вимагатиме комплексного підходу, злагодженої роботи влади та громадянського суспільства, а також міжнародної підтримки. Лише за умови скоординованих дій та активної участі всіх зацікавлених сторін можливо забезпечити успішну відбудову та розвиток місцевого самоврядування в Україні.

Висновки. Реформа місцевого самоврядування у поствоєнний період є необхідною умовою для сталого розвитку України та її інтеграції в європейське співтовариство. Основними пріоритетами мають стати відновлення інституційної спроможності органів місцевої влади, забезпечення фінансової незалежності громад, підвищення прозорості та ефективності управління, а також активне залучення громадян до процесу ухвалення рішень.

Успішна реалізація реформ потребує комплексного підходу, що включає законодавчі зміни, розбудову цифрових сервісів, підвищення професійної компетентності управлінців та розвиток міжмуніципального співробітництва. Враховуючи виклики, зумовлені війною, важливо зосередитися на адаптив-

ності та стійкості місцевих громад, що сприятиме їх економічному та соціальному відродженню.

Таким чином, стратегічні напрями реформи місцевого самоврядування повинні бути спрямовані не лише на подолання наслідків війни, але й на створення ефективної, прозорої та демократичної системи управління, здатної забезпечити високий рівень життя громадян та сталий розвиток територіальних громад.

Література:

1. Крайник О., Федорчак О. Фінансування розвитку територіальних громад в умовах децентралізації. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. Том 2 (43), 2022. С. 118-125
2. Лисяк Л.В., Качула С.В. Фінансове забезпечення розвитку територій в умовах децентралізації. Теоретичні та практичні питання узгодження інтересів розвитку територіальної системи. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (31.10. 2020 року). Харків. 2020. С. 147-149
3. Мамонова В.В. Реформування місцевого самоврядування та територіальний устрій: виклики сьогодення. Місцеве самоврядування: сучасні тенденції розвитку: матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (м. Київ, 3 груд. 2018 р. – 14 січ. 2019 р.). Київ: РВВ НУБіП України, 2019. С. 18–20.
4. Пігуль Н.Г., Люта О.В. Зарубіжний досвід проведення децентралізаційних реформ. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. №9. С. 684-688
5. Романюк С.А. Децентралізація: теорія та практика застосування : монографія. Київ : НАДУ, 2018. 216с.
6. Конституція України. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення 05.03.2025)
7. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1997, № 24, ст.170 (дата звернення 05.03.2025)

References:

1. Kraynyk O., Fedorchak O. (2022). Finansuvannya rozvytku terytorial'nykh hromad v umovakh detsentralizatsiyi [Financing the development of territorial communities in conditions of decentralization]. *Finansovo-kredytна diyal'nist': problemy teorii ta praktyky – Financial and credit activity: problems of theory and practice*. Vol. 2 (43). Pp. 118-125
2. Lysyak L.V., Kachula S.V. (2020). Finansove zabezpechennya rozvytku terytoriy v umovakh detsentralizatsiyi [Financial support for the development of territories in conditions of decentralization]. *Teoretychni ta praktychni pytannya uz-hodzhennya interesiv rozvytku terytorial'noyi systemy*. Materialy Vseukrayins'koyi naukovo-praktychnoyi internet-konferentsiyi (31.10. 2020 roku) – Theoretical and practical issues of coordinating the interests of the development of the territorial system. Materials of the All-Ukrainian Scientific and Practical Internet Conference (October 31, 2020). Kharkiv. Pp. 147-149
3. Mamonova V.V. (2019). Reformuvannya mistsevoho samovryaduvannya ta terytorial'nyy ustriy: vyklyky s'ohodennya [Reforming local self-government and territorial organization: today's challenges]. *Mistseve samovryaduvannya: suchasni tendentsiyi rozvytku*. Materialy Vseukrayins'koyi naukovo-praktychnoyi internet-konferentsiyi (m. Kyiv, 3 hrud. 2018 r. – 14 sich. 2019 r.) - Local self-government: modern development trends: materials of the All-Ukrainian Scientific and Practical Internet Conference (Kyiv, December 3, 2018 - January 14, 2019). Kyiv : RVV NUBiP Ukrainy,. Pp. 18–20



4. Pihul' N.H., Lyuta O.V. (2016). Zarubizhnyy dosvid provedennya detsentralizatsiynykh reform [Foreign experience of decentralization reforms]. *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky – Global and national economic problems*. №9. Pp. 684-688
5. Romanyuk S.A. (2018). Detsentralizatsiya: teoriya ta praktyka zastosuvannya [Decentralization: theory and practice of application]: monohrafiya. Kyiv: NADU. 216p
6. Konstytutsiya Ukrainy [Constitution of Ukraine]. Verkhovna Rada Ukrainy. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>
7. Pro mistseve samovryaduvannya v Ukraini [On local self-government in Ukraine]: Law of Ukraine. Information of the Verkhovna Rada of Ukraine (VVR), 1997, № 24, Art. 170

УДК 351.861:334.76(477)

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-734-748](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-734-748)

Дзяна Галина Олексіївна кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного врядування, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, 097-711-65-84, <https://orcid.org/0000-0002-9133-3307>

Дідич Олег Романович аспірант кафедри публічного врядування, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, 097-765-75-63, <https://orcid.org/0000-0003-4127-3737>

АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

Анотація. У статті проведено комплексний аналіз сучасних тенденцій розвитку державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки, що є особливо важливим в умовах сучасних геополітичних викликів. У зв'язку з цим, ДПП розглядається як потенційний інструмент для залучення додаткових ресурсів та компетенцій приватного сектору для вирішення стратегічно важливих завдань. Розглядаються перспективні напрямки ДПП, такі як залучення приватних військових компаній (ПВК) та приватних розвідувальних компаній (ПРК), а також використання військових інноваційних технологій, що є новаторським підходом до забезпечення національної безпеки.

ПВК розглядаються як ефективний інструмент для проведення спеціальних операцій, що відповідає концепції війн четвертого покоління, у зв'язку з чим, роль ПВК у забезпеченні національних інтересів та безпеки держави зростає. ПРК виступають як новаторська тенденція у розвитку ДПП у сфері національної безпеки та сприяють диверсифікації розвідувальних можливостей держави, надаючи доступ до спеціалізованих знань, технологій та мереж. Четверта промислова революція трансформує концепцію ведення війни, вимагаючи швидкого та ефективного впровадження передових технологій для забезпечення обороноздатності країни. У зв'язку з цим, військові інноваційні технології є ключовою тенденцією розвитку ДПП у сфері національної безпеки.

Важлива роль у забезпеченні національної безпеки відводиться також громадським, благодійним організаціям, волонтерським та гуманітарним ініціативам. Їхня активізація, адаптивність та зростання ролі в умовах кризових ситуацій є важливою тенденцією розвитку ДПП. Освітня складова є ще одним важливим напрямком розвитку ДПП у сфері національної безпеки.



Підготовка кадрів для сектору безпеки, фахівців з кібербезпеки, аналізу розвідданих, протидії тероризму та інших критично важливих напрямків є необхідною умовою забезпечення національної безпеки.

Зроблено висновок, що ДПП є критично важливим інструментом для забезпечення національної безпеки України, особливо в умовах війни, і потребує подальшого розвитку та адаптації до сучасних викликів.

Ключові слова: державно-приватне партнерство, національна безпека, національні інтереси, приватний сектор, обороноздатність держави, тенденції розвитку державно-приватного партнерства.

Dzyana Halyna Candidate of Public Administration, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Public Governance, Lviv Polytechnic National University, Lviv, 097-711-65-84, <https://orcid.org/0000-0003-1530-8633>

Didych Oleg postgraduate student at the Department of Public Governance, Lviv Polytechnic National University, Lviv, 097-765-75-63, <https://orcid.org/0000-0003-4127-3737>

ANALYSIS OF CURRENT TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN THE SPHERE OF NATIONAL SECURITY OF UKRAINE

Abstract. The article provides a comprehensive analysis of current trends in the development of public-private partnerships in the field of national security, which is especially important in the context of modern geopolitical challenges. In this regard, PPP is considered as a potential tool for attracting additional resources and competencies of the private sector to solve strategically important tasks. Promising directions of PPP are considered, such as the involvement of private military companies (PMCs) and private intelligence companies (PICs), as well as the use of military innovative technologies, which is an innovative approach to ensuring national security.

PMCs are considered an effective tool for conducting special operations, which corresponds to the concept of fourth-generation warfare, and therefore the role of PMCs in ensuring national interests and state security is growing. PMCs act as an innovative trend in the development of PPPs in the field of national security and contribute to the diversification of the state's intelligence capabilities, providing access to specialized knowledge, technologies and networks. The Fourth Industrial Revolution is transforming the concept of warfare, requiring the rapid and effective implementation of advanced technologies to ensure the country's defense capability. In this regard, military innovative technologies are a key trend in the development of PPPs in the field of national security.

An important role in ensuring national security is also assigned to public, charitable organizations, volunteer and humanitarian initiatives. Their activation, adaptability and growth of the role in crisis situations is an important trend in the development of PPP. The educational component is another important direction in the development of PPP in the field of national security. Training personnel for the security sector, specialists in cybersecurity, intelligence analysis, counterterrorism and other critically important areas is a necessary condition for ensuring national security.

It is concluded that PPP is a critically important tool for ensuring the national security of Ukraine, especially in times of war, and requires further development and adaptation to modern challenges.

Keywords: public-private partnership, national security, national interests, private sector, state defense capability, trends in the development of public-private partnership.

Постановка проблеми. Сучасний світ характеризується зростанням геополітичної напруженості, гібридними війнами та кіберзагрозами, що вимагає від держав пошуку нових ефективних механізмів забезпечення національної безпеки. Державні бюджети часто не в змозі повністю задовольнити потреби у сфері національної безпеки, особливо в умовах економічної кризи та воєнних дій. Державно-приватне партнерство (ДПП), як потенційний інструмент для підвищення ефективності системи національної безпеки, дозволяє залучити додаткові ресурси та компетенції приватного сектору для вирішення стратегічно важливих завдань. Сьогодні приватний сектор є лідером у розробці та впровадженні новітніх технологій, які можуть бути використані для підвищення ефективності системи національної безпеки. Використання таких технологій, як штучний інтелект, великі дані, кібербезпека та ін., стає критично важливим для протидії сучасним загрозам. Також деякі приватні компанії надають послуги з розвідки, зокрема збір інформації з відкритих джерел. Ці послуги можуть бути особливо корисними для моніторингу ситуації в зонах конфліктів, відстеження переміщення військової техніки або виявлення кіберзагроз.

Таким чином, посилення ролі приватного сектору в забезпеченні національної безпеки України є важливим трендом, який відображає зростаючу складність сучасних загроз та необхідність використання всіх доступних ресурсів для їхнього подолання. Отже, дослідження сучасних тенденцій розвитку ДПП у сфері національної безпеки України є важливим напрямком оптимізації механізмів ДПП задля забезпечення національних інтересів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останніми роками в Україні спостерігається посилення наукового інтересу до проблематики ДПП у сфері національної безпеки. Дослідники зосереджують увагу на аналізі теоретичних і практичних аспектів залучення приватного сектору до забезпечення



стратегічних інтересів держави, зокрема в умовах гібридних загроз та кібернетичних атак. Наукові праці висвітлюють питання законодавчого регулювання, фінансових механізмів, ризиків та переваг ДПП у сфері оборони та безпеки, а також розглядають міжнародний досвід співпраці держави та приватного сектору в цій галузі. Так, основні положення про ДПП у сфері національної безпеки України розглянуті в працях О. Маркєєвої, Б. Розвадовського, В. Паливоди, О. Рєзнікової, Д. Узбека, Ю. Семенюка, Н. Ничкало та інших.

Зокрема, Семенюк Ю.В. досліджував міжнародний досвід створення та застосування приватних військових компаній для забезпечення національних інтересів і безпеки держави [8]. Паливода В.О. - іноземний досвід залучення приватного сектору до виконання завдань розвідки [6]. Рєзнікова О.О., аналізуючи безпекове середовище України, окреслила пріоритети державної політики у сфері забезпечення національної безпеки України в післявоєнний період [7]. Маркєєва О. Д. узагальнила теоретичні підходи до державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки [2]. Узбек Д.А. у своїх працях досліджував національні економічні інтереси військових інновацій в умовах цифровізації суспільства [12].

Незважаючи на зростаючий інтерес до ДПП у сфері національної безпеки, існує недостатня кількість комплексних наукових досліджень, які б аналізували сучасні тенденції розвитку цього явища в Україні в зазначеній сфері.

Мета статті полягає у визначенні та аналізі сучасних тенденцій розвитку державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки України, спрямованих на зміцнення обороноздатності держави.

Виклад основного матеріалу. Розглядаючи тенденції розвитку ДПП у сфері національної безпеки України, особливої уваги заслуговує питання з'ясування перспектив ДПП в безпековому секторі України. Сучасні реалії вимагають розширення сфери дії ДПП в Україні та забезпечення на законодавчому рівні можливості використання такого механізму у секторі безпеки і оборони. Впровадження державно-приватного партнерства у цій сфері обумовлене гострою нестачею бюджетних коштів та інших ресурсів, необхідних для задоволення потреб національної оборони, зокрема для виробництва та закупівлі сучасних зразків озброєння та військової техніки.

Одним із таких напрямків розвитку ДПП є залучення приватних компаній до виробництва критично важливих компонентів та систем озброєння, створення спільних підприємств для виробництва високотехнологічної оборонної продукції. Раніше приватні військові компанії (ПВК) сприймалися як незалежні організації, що надають послуги професійної охорони. Їхня діяльність обмежувалася переважно захистом важливих об'єктів, супроводом цінностей або охороною високопоставлених осіб.

Однак, протягом останніх десятиліть, сфера діяльності приватних військових компаній значно розширилася. Вони продемонстрували здатність

виконувати не лише охоронні функції, а й складні військові операції. Зацікавленість у ПВК зростає у зв'язку з необхідністю використання ефективного інструменту для проведення спеціальних операцій, що відповідає концепції війн четвертого покоління.

Сучасні війни стають все більш складними та гібридними, що потребує нових підходів до забезпечення національної безпеки. Теорія та практика війн четвертого покоління (4GW) стали ключовими для розуміння сучасних конфліктів, де основна мета - прямий вплив на противника, спрямований на його деморалізацію. Суть стратегії 4GW полягає у тому, щоб приховано вплинути на противника, підірвавши його емоційну стійкість, поширивши атмосферу хаосу, страху та невизначеності, і відвернувши його увагу. В основі цієї військової стратегії лежать такі принципи: асиметричність, маневреність, взаємодія, «війна без правил», хаос, спецпідготовка, прихованість.

Як стверджує Семенюк Ю.В., останні події на міжнародній арені свідчать про те, що стратегії країн-агресорів перестали опиратися на воєнну силу, а її бойовий потенціал не впливає на досягнення стратегічних цілей. На арену міждержавних протиборств виходить новий вид війни, в якому відсутнє поняття фронту та тилу. Афганістан, Ірак, Іран, Єгипет, Україна, Сирія – жоден конфлікт не проходить без участі ПВК. ПВК стали нині вагомим і ефективним інструментом впливу на міжнародні відносини [8].

За даними досліджень вчених та журналістів зі Сполучених Штатів Америки та країн Західної Європи, нині у світі налічується понад 1,5 млн співробітників ПВК, у 50 країнах світу працює кілька сотень ПВК різного профілю (компанії військових послуг, консалтингові компанії, логістичні компанії) [9, с. 96], багато з них входять до складу великих світових корпорацій.

Після «холодної війни» західні країни почали скорочення своїх збройних сил, що сприяло зростанню популярності ПВК. Щоб компенсувати зменшення чисельності армій, почали наймати приватні компанії для виконання військових завдань, використовуючи модель «військового аутсорсингу».

З початком 1990-х рр. ПВК стає респектабельним та дуже привабливим бізнесом. Досить активно ПВК починають працювати в Африці. 90 приватних фірм «забезпечують безпеку», 80 з яких вирішують завдання в Анголі, де охороняють західні нафтові та видобувні фірми. Війни в Афганістані та Іраку сприяли зростанню кількості компаній, які отримували контракти безпосередньо від міністерств та відомств США та Великобританії (Department of State, U.S. Agency for International Development, Department of Defence), підрозділів ООН (UNICEF, UNHCR, UNDP), Всесвітньої організації охорони здоров'я (World Health Organization) [8].

Правові засади діяльності ПВК створені національним законодавством незначної кількості країн [3, с. 124], зокрема США, Іраку, ПАР. У США на рівні міністерства оборони цієї країни прийнято порядок взаємодії військово-



службовців армії США та співробітників приватних військових компаній у зоні бойових дій [8].

У наш час попит на «військові» послуги ПВК зростає серед держав, міжнародних та неурядових організацій, гуманітарних агентств, агентств з підтримки та приватних осіб. Приватні військові компанії перетворилися на ефективний інструмент для проведення закордонних військових операцій. Вони часто займаються підготовкою місцевих сил безпеки в країнах, охоплених конфліктами.

Головна причина, чому держави використовують ПВК, полягає в тому, що це дозволяє їм обходити обмеження, встановлені існуючими механізмами контролю. Через відсутність законодавчого регулювання, ПВК в багатьох країнах не звітують про свою діяльність, чи про фінансові прибутки, а їх працівники, здебільшого оформлені як консультанти.

Сьогодні ПВК надають широкий спектр послуг, включаючи пошук військових фахівців, збройну охорону, супровід транспортних колон, захист гуманітарних місій, участь у миротворчих операціях, обслуговування бойової техніки, евакуацію, логістичну підтримку, аналітичні послуги тощо та є найбільш адаптованими до гібридного середовища війн четвертого покоління.

Отже, для захисту національних інтересів та безпеки України, створення підконтрольних приватних військових компаній є необхідним. Одним з можливих шляхів реалізації цього завдання є використання механізмів державно-приватного партнерства, що дозволяє залучити приватний сектор до виконання державних функцій, зокрема в сфері безпеки та оборони.

Приватні розвідувальні компанії (ПРК) виступають як новаторська тенденція у розвитку державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки, що відображає еволюцію розвідувальної діяльності в умовах глобалізації та технологічного прогресу. ПРК сприяють диверсифікації розвідувальних можливостей держави, надаючи доступ до спеціалізованих знань, технологій та мереж, що можуть доповнювати традиційні державні розвідувальні структури. До недавнього часу ведення розвідувальної діяльності було виключно державною справою. Але зростання загроз і викликів змусило держави шукати нові форми співпраці і державно-приватне партнерство стало одним з таких інструментів, що дозволяє залучити приватний сектор до розвідувальної діяльності.

З початку 1990-х років на ринку виникають численні приватні структури, які почали надавати інформаційно-аналітичні послуги, що виходили за межі конкурентної чи т. зв. бізнес-розвідки. Такі структури в експертних колах отримали назву «приватні розвідувальні компанії» (ПРК). Особливого розмаху індустрія ПРК набула внаслідок зміни підходів американського уряду до боротьби з тероризмом. За даними видання «The New York Times», у 2013 р. для «підрядників» було виділено майже 56 млрд дол., що становило 70 % від національного розвідувального бюджету США.

Функції, які раніше виконували Центральне розвідувальне управління, Агентство національної безпеки та інші спецслужби, почали передавати ПРК [6].

Діяльність приватних розвідувальних компаній є вагомим чинником сучасного безпекового середовища на глобальному рівні. Їхня роль у зборі, аналізі та поширенні інформації має значний вплив на прийняття рішень як урядами, так і приватними організаціями. ПРК можуть швидко реагувати на зміни в безпековому середовищі та надавати оперативну інформацію та спеціалізовані послуги, такі як кіберрозвідка, аналіз відкритих джерел та розвідка на місцях у небезпечних регіонах. Конкуренція між ПРК стимулює інновації в галузі розвідки, що призводить до розробки нових методів та технологій, які згодом можуть бути використані державними розвідслужбами.

Використання аутсорсингу у сфері національної безпеки, зокрема через передачу функцій спеціальних служб приватним виконавцям, дозволяє оптимізувати державні витрати, одночасно забезпечуючи можливість виконання конфіденційних завдань із мінімізацією прямої державної причетності [6]. Цей механізм сприяє не лише економії бюджетних коштів, але й забезпечує гнучкість у реагуванні на складні та делікатні виклики, зберігаючи при цьому рівень секретності та уникаючи публічного розголосу. Для посилення розвідувального потенціалу України доцільно вивчити та адаптувати позитивний досвід діяльності приватних розвідувальних компаній, що може бути реалізовано шляхом внесення відповідних змін до Закону України «Про державно-приватне партнерство», що дозволить легалізувати та регулювати діяльність таких структур в інтересах національної безпеки.

В теперішній час військові інноваційні технології стають ключовою тенденцією розвитку ДПП у сфері національної безпеки. Це відображає зростаючу потребу в швидкому та ефективному впровадженні передових технологій для забезпечення обороноздатності країни.

На думку науковців [12], сьогодні потрібно сформувати потужний оборонний потенціал країни відповідно до новітніх військових трендів. Активні глобальні процеси інноватизації та цифровізації відбуваються під впливом Четвертої промислової революції, яка характеризується «стиранням» меж між біологічним, фізичним та цифровим простором, трансформуючи при цьому концепцію ведення війни [12].

Аналітичне дослідження, проведене в рамках Startus Insights Discovery Platform, наводить відсоткову вагу впливу топ-10 військових інноваційних технологій та трендів на економічну та безпекову складову розвитку країн в 2022 році (табл.1) [13].

Таблиця 1

Вплив топ-10 військових інноваційних технологій та трендів на економічну та безпекову складову розвитку країн в 2022 році

Топ-10 військових інноваційних технологій та трендів в 2022 році	Зміст технології у військовій сфері	Відсоткова вага впливу
Штучний інтелект	Проривна технологія, що може застосовуватися у напрямках: підтримки прийняття рішень для командувачів на полі бою; отримання відповідної семантичної інформації для підтримки військової розвідки; автоматизації та оптимізації логістичних систем; підтримки медичної діагностики та лікування; скорочення кількості військових у небезпечних середовищах та місіях; автономної експлуатації безпілотних машин.	20%
Сучасне оборонне обладнання	Дозволяє збільшити оборонні можливості країни на тлі військової загрози	17%
Робототехніка та автономні системи	Безпілотні системні технології, справжній потенціал яких охоплює всі середовища бою – землю, море, повітря та космос. Здатні організувати виконання навіть складних завдань автономно, зменшуючи навантаження на людину, але виключаючи критично важливі рішення.	14%
Військовий інтернет-речей	Військова розвідка та системи управління використовують безліч датчиків, що дозволяє військовим отримати повну ситуаційну обізнаність та контроль над різними зонами конфліктів або територіями боїв.	10%
Кіберзахист	Потенціал штучного інтелекту відкриває нові шляхи зміцнення безпеки комунікаційних та інформаційних систем шляхом забезпечення стійкості мережі, попередження та захисту від кібер-загрози	10%
Імерсивні технології	Це технології візуального, аудіального та частково тактильного занурення індивіда у створений 3D-світ. Використовують для створення синтетичних навчальних середовищ. Несучі гарнітури доповненої реальності надають солдатам інформацію про карти, маркери руху та інші дані, що покращує прийняття ситуаційних рішень у режимі реального часу для наземних сил.	9%
3D-виробництво (адитивне ви-во) у сфері оборони	Це шлях до посилення оборонних можливостей країни. Йдеться про логістичну підтримку розгорнутих сил у віддалених або ворожих середовищах.	6%
Аналіз великих масивів даних у сфері оборони (комерційні додатки Big Data)	Додатки Big Data можуть бути застосовані в секторі безпеки та оборони у напрямках: розробки нових концепцій ведення війни; операційного аналізу для прийняття рішень в обороні; віртуальній бойовій підготовці; в плановій діяльності	6%
5 G	Забезпечує гіперконвергентне підключення та безпечні мережі передачі даних, що дозволяє: створювати нові командно-контрольні програми та оптимізувати логістику, полегшити передачу величезних обсягів даних до віддалених датчиків і зброї в щільні, стійкі бойові мережі.	5%
Технологія «блокчейн» у сфері оборони	Блокчейн – це, по суті, організація та зберігання інформації відповідно до заздалегідь визначеної логіки. В результаті блокчейнові мережі не тільки зменшують ймовірність загрози з боку атаки противника, але суттєво збільшують витрати супротивника на її створення.	3%

Джерело: Top 10 Military Technology Trends & Innovations for 2022 URL: <https://www.startus-insights.com/innovators-guide/top-10-military-technology-trends-2022/>.

Цей аналіз показує, як технологічний прогрес змінює характер війни та вимагає від військових адаптації до нових реалій. Щоб підвищити свою ефективність та боєздатність, військова сфера швидко адаптується до нових технологій. ШІ, робототехніка та кібербезпека є ключовими напрямками розвитку. Разом з тим, цифровізація та автоматизація відіграють все більшу роль у сучасних військових операціях.

Четверта промислова революція, каталізувала гонку озброєнь, де домінують військові інноваційні технології. Сучасна концепція ведення війни базується на перспективному баченні реалізації національних інтересів через формування диверсифікованих роботизованих бойових платформ. Ці платформи, здатні до автономних або напіваавтономних операцій, спрямовані на мінімізацію присутності людського фактору на полі бою, що відображає тенденцію до технологічно-орієнтованих військових стратегій.

Таким чином, у контексті повномасштабної російської агресії та ескалації геополітичної напруженості, Україні необхідно стратегічно інтегрувати новітні військові технології з метою зміцнення національної обороноздатності. Розробка та імплементація інноваційної військової доктрини, що базується на передових технологічних рішеннях, забезпечить асиметричні переваги у військовому протистоянні, сприяючи ефективному стримуванню агресора та гарантуючи національну безпеку.

Робота громадських, благодійних організацій, а також волонтерських та гуманітарних ініціатив після повномасштабного вторгнення ворога в Україну, що стали ключовими акторами у наданні гуманітарної допомоги, підтримці Збройних Сил України та забезпеченні життєдіяльності населення, є яскравим прикладом тенденції розвитку державно-приватного партнерства в умовах кризових ситуацій.

Дослідження в межах проєкту «Ініціатива секторальної підтримки громадянського суспільства» [1], що було проведене у грудні 2022 р. та січні 2023 р., відображає важливі тенденції розвитку громадянського суспільства в Україні, зокрема його активізацію, адаптивність та зростання ролі благодійних організацій (Рис 1.) [1].

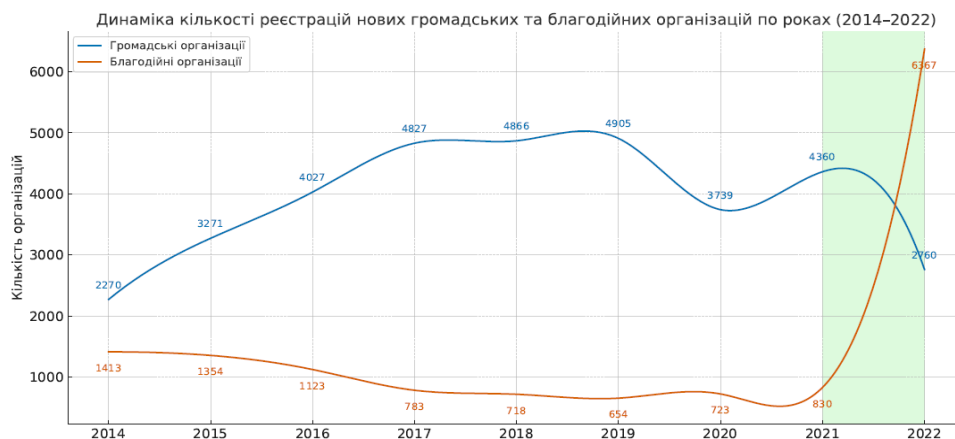


Рис. 1 Динаміка кількості реєстрацій нових громадських та благодійних організацій по роках (2014–2022 рр.)

Діаграма підтверджує активізацію громадянського суспільства в Україні, особливо після 2014 року. Різка зміна динаміки реєстрацій у 2022 році свідчить про високу адаптивність та гнучкість громадянського суспільства, його здатність швидко реагувати на кризові ситуації. 2022 рік показав значне зростання ролі благодійних організацій у забезпеченні гуманітарної допомоги та підтримці населення. Зменшення реєстрацій громадських організацій в 2022 році, можливо, пов'язане з тим, що багато активістів переключилися на волонтерську діяльність або вступили до лав Збройних Сил України. Різке зростання реєстрацій благодійних організацій є прямим наслідком повномасштабного російського вторгнення, яке викликало величезну потребу в гуманітарній допомозі. Загалом, громадянське суспільство України довело свою спроможність до самоорганізації в умовах кризи.

Зміни в пріоритетах діяльності громадських та благодійних організацій до та після повномасштабного вторгнення рф представлені на рис. 2. [1].



Рис. 2 Топ-10 сфер діяльності громадських та благодійних організацій до і після повномасштабного вторгнення

Аналіз цих даних дозволяє виявити кілька важливих тенденцій. Різке зростання активності в сферах «Допомога армії, ветеранам» та «Допомога жертвам війни і переселенцям» є прямим наслідком війни. Це свідчить про швидку адаптацію громадянського суспільства до нових умов та його готовність до мобілізації ресурсів для підтримки армії та цивільного населення. А здатність громадських та благодійних організацій швидко змінювати фокус своєї діяльності свідчить про їхню високу адаптивність та гнучкість. Громадським і благодійним організаціям вдалося залучити і адмініструвати значні ресурси, що дозволило посилити українську армію, згуртувати суспільство і дещо пом'якшити ситуацію населення, яке потерпає від війни. Таким чином, війна трансформувала роль громадських та благо-

дійних організацій, перетворивши їх на ключових акторів у забезпеченні гуманітарної допомоги та підтримки обороноздатності країни.

Зростання наукового інтересу до військової сфери також можна розглядати як тенденцію розвитку ДПП у сфері національної безпеки. Сучасні військові технології вимагають значних інвестицій у наукові дослідження та розробки. ДПП дозволяє об'єднати ресурси та експертизу державного і приватного секторів для прискорення інноваційного циклу. Зростання кількості наукових публікацій свідчить про активізацію наукових досліджень у військовій сфері, що сприяє розвитку ДПП.

У монографії [5] автори зазначають, що система Web of Science за період 2016-2020 рр. визначила 8004 публікації у сфері озброєння та військової техніки. Публікаційна активність протягом 2016-2019 рр. зростала, але невисокими темпами, у 2020 р. кількість публікацій зменшилась порівняно із попереднім роком (Рис. 3) [5].



Рис. 3 Динаміка публікаційної активності та цитованості публікацій у сфері озброєння та військової техніки у світі у 2016-2020 рр., од. [5]

Разом з тим, цитування цих публікацій зростало значними темпами протягом всього аналізованого періоду, що свідчить про актуальність даної тематики у сучасному світі.

Автори [5] акцентують увагу на тому, що найбільш активними є науковці Китаю, США, Російської Федерації, Німеччини та Індії. Цей перелік майже повторює перелік країн із найвищими військовими витратами у світі, тільки Німеччина із 7-им місцем за обсягами військових витрат посідає 4-те місце за кількістю публікацій, а Велика Британія – 5-те та 6-те місця відповідно. Україна у цьому рейтингу за публікаціями займає 28 місце із 52 [5.]

У підсумку можна сказати, що зростання наукового інтересу до військової сфери є важливим фактором розвитку ДПП у сфері національної



безпеки. Це сприяє прискоренню інноваційного циклу, трансферу технологій, залученню приватної експертизи та підвищенню конкурентоспроможності країни.

З огляду на процеси трансформації сфери національної безпеки, варто згадати про роль інвестицій у фундаментальні та прикладні наукові дослідження, які є джерелом новітніх оборонних технологій та тих, яких потребує виробнича сфера економіки. Наприклад, у Німеччині приватні інвестиції у сферу наукових досліджень та розробок складають понад 50 млрд євро, завдяки чому німецька економіка є стійкою до впливу кризових явищ [11].

Війна рф проти України спричинила значні зрушення у світовій економіці. Що стосується України, то національна економіка вже зазнала і зазнає значних втрат у результаті війни. За оцінками Київської школи економіки на початок 2025 року, прямі збитки української економіки від війни склали близько 88 млрд доларів. Це сума без урахування втрати житла, доступу до освітніх, медичних та інших соціальних послуг, а загальна сума прямих збитків, завдана інфраструктурі України, зросла до 170 млрд доларів [10].

Можна сподіватися, що частково ці втрати буде компенсовано за рахунок міжнародної допомоги та репарацій, отриманих від рф за відповідними рішеннями Міжнародного суду ООН. Проте процес відновлення економічного і людського розвитку України буде вочевидь складним і тривалим, що підтверджується світовим історичним досвідом [7].

ДПП може стати ефективним інструментом для забезпечення економічної стійкості держави в умовах війни та післявоєнний період, що є ще одним напрямом розвитку ДПП у сфері національної безпеки.

Досвід війни з росією підтверджує, що приватні підприємства готові інвестувати у розробку та виробництво зброї для української армії. Вони самостійно визначають потреби військових, ризикують власними коштами, створюючи нові зразки озброєння, і розраховують на державне замовлення. Щоб стимулювати таку співпрацю, необхідно забезпечити приватний сектор доступом до інформації про державне оборонне замовлення [2].

Отже, наслідки війни РФ проти України створюють нові виклики для національної безпеки, що стимулює розвиток ДПП. Це дозволяє державі залучити приватний сектор для забезпечення економічної стійкості, диверсифікації ланцюгів постачання, забезпечення продовольчої безпеки та залучення міжнародної допомоги.

Як стверджує Ничкало Н.Г., пріоритетні потреби сьогодення, спрямовані на надолуження втраченого, відбудову та відновлення, інноваційне випереджальне економічне зростання, загальну конкурентоспроможність держави та національних суб'єктів господарювання у світі – актуалізують значення реалізації соціально-економічних проєктів ДПП. Йдеться, насамперед, про інвестиції в розвиток людського та інтелектуального капіталу, розробку та впровадження нових технологій, інфраструктуру. Важливою передумовою

розвитку такого партнерства є усвідомленням того, що «освіта, професійна кваліфікація, розвинені таланти, здоров'я, що розуміються як поняття людського капіталу, мають конкретну економічну вартість [4].

З огляду на зазначене, можна сказати, що освітня складова є ще одним напрямком розвитку ДПП у сфері національної безпеки. Це включає підготовку кадрів для сектору безпеки, фахівців з кібербезпеки, аналізу розвідданих, протидії тероризму та інших критично важливих напрямків. ДПП також забезпечує можливість постійного підвищення кваліфікації та перепідготовки фахівців, що працюють у даній сфері. Це дозволяє оперативно реагувати на зміни в безпековому середовищі та освоювати нові методи роботи, навчання та обмінюватися досвідом. ДПП сприяє реалізації освітніх програм для населення з питань національної безпеки, що передбачає навчання правилам поведінки в умовах надзвичайних ситуацій, кібергігієни та інформаційної безпеки.

Висновки. У статті досліджено сучасні тенденції розвитку державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки України, підкреслено важливість ДПП в умовах зростання геополітичної напруженості, гібридних війн та кіберзагроз. Проаналізовано такі напрямки ДПП, як залучення приватних компаній до виробництва озброєння, використання приватних військових і розвідувальних компаній, впровадження військових інноваційних технологій, а також роль громадських організацій, волонтерських ініціатив, наукових досліджень та освітньої складової. Таким чином, ДПП є критично важливим інструментом для забезпечення національної безпеки України, особливо в умовах війни, і потребує подальшого розвитку та адаптації до сучасних викликів.

Література:

1. Громадянське суспільство України в умовах війни. Основні результати дослідження. Центр демократії та верховенства права. Режим доступу: <https://home.ednannia.ua/analytics/data-catalog/69>
2. Маркєєва О. Д. Теоретичні підходи до державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки. / О.Д. Маркєєва, Б.Л. Розвадовський // Стратегічна панорама. №1, 2022. С. 42-50.
3. Невзоров І., Хотенець П. Приватні військові компанії та право: гострі питання, деякі світові тенденції нормативного регулювання. Підготовка охоронців правопорядку в Харкові (1917-2017 рр.) / І. Невзоров, П. Хотенець // Харків, 2017. 203 с.
4. Ничкало Н. Г. Людський капітал у мирний час і в добу російської агресії проти України. / Н.Г. Ничкало // Професійна освіта, 2022. № 4. С. 2-4
5. Писаренко Т.В. Аналіз світових технологічних трендів у військовій сфері: монографія / Т. Писаренко, Т. Кваша, Т. Гаврис та ін., за заг. редакцією Т.В.Писаренко. К.: УкрІНТЕІ, 2021. 110 с.
6. Приватні розвідувальні компанії: іноземний досвід залучення приватного сектору до виконання завдань розвідки : аналіт. доп. / В. О. Паливода. Київ : НІСД, 2022. 20 с.
7. Резнікова О.О. Стратегічний аналіз безпекового середовища України. Національний інститут стратегічних досліджень. Режим доступу: <https://niss.gov.ua/news/statti/strategichnyy-analiz-bezpekovo-ho-seredovyshcha-ukrayiny>



8. Семенюк Ю.В. Застосування приватних військових компаній для забезпечення національних інтересів і безпеки держави. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. Том 31 (70) № 2 2020. С. 230-235.

9. Сенченко Н.І. Найманці нової війни, або приватні військові компанії. Серія «Четверта світова Латентна Війна». Київ: КІТ, 2016. 224 с

10. Сидоров Д. Піднятися з руїн. Як війна вдарила по економіці України та скільки втратив бізнес. Режим доступу: <https://www.rbc.ua/rus/news/pidnyatisya-ruyin-k-viyna-vdarila-ekonomitsi-1737472759.html>

11. Технології розвитку державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти у повоєнний час: практичний посібник / Кравець С. Г., Мордоус І. О., Попова В. В., Радкевич В. О., Рябова З. В., Царьова Є.С., Чепуренко Я. О.; за голов. ред. В. О. Радкевич. Київ: Інститут професійної освіти НАПН України, 2023. 195 с.

12. Узбек Д.А. Національні економічні інтереси військових інновацій в умовах цифровізації суспільства. 2022. Режим доступу: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/161.pdf>

13. Top 10 Military Technology Trends & Innovations for 2022 URL: <https://www.startus-insights.com/innovators-guide/top-10-military-technology-trends-2022/>.

References:

1. Hromadyans'ke suspil'stvo Ukrayiny v umovakh viyny. Osnovni rezul'taty doslidzhennya. Tsentr demokratiyi ta verkhovenstva prava. [Civil Society of Ukraine in Wartime. Main Research Findings. Center for Democracy and Rule of Law]. (n.d.). home.ednannia.ua/analytics/data-catalog/69. Retrieved from <https://home.ednannia.ua/analytics/data-catalog/69> [in Ukrainian].

2. Markeeva, O. D., & Rozvadovsky, B. L. (2022). Teoretychni pidkhody do derzhavno-pryvatnoho partnerstva u sferi natsional'noyi bezpeky [Theoretical approaches to public-private partnerships in the field of national security]. *Stratehichna panorama – Strategic panorama*, 1, 42-50 [in Ukrainian].

3. Nevzorov, I., & Khotenets, P. (2017). *Pryvatni viys'kovi kompaniyi ta pravo: hostri pytannya, deyaki svitovi tendentsiyi normatyvnoho rehulyuvannya. Pidhotovka okhorontsiv pravoporyadku v Kharkovi (1917-2017 rr.)* [Private military companies and law: pressing issues, some global trends in regulatory regulation. Training of law enforcement officers in Kharkiv (1917-2017)]. Kharkiv [in Ukrainian].

4. Nychkalo, N. H. (2022). Lyuds'kyi kapital u myrnyy chas i v dobu rosiys'koyi ahresiyyi proty Ukrayiny. [Human capital in peacetime and during the era of Russian aggression against Ukraine]. *Profesiyna osvita – Professional education*, 4, 2-4 [in Ukrainian].

5. Pysarenko, T., Kvasha, T. & Havrys, T. (2021). *Analiz svitovykh tekhnologichnykh trendiv u viys'koviy sferi* [Analysis of global technological trends in the military sphere] T. Pysarenko (Ed.). UkrINTEI [in Ukrainian].

6. Palyvoda, V. O. (2022). *Pryvatni rozviduval'ni kompaniyi: inozemnyy dosvid zaluchennya pryvatnoho sektoru do vykonannya zavdan' rozvidky* [Private intelligence companies: Foreign experience of involving the private sector in intelligence tasks : Analytical report] Kyiv : NISD [in Ukrainian].

7. Reznikova, O.O. Stratehichnyy analiz bezpekovoho seredovyshcha Ukrayiny. Natsional'nyy instytut stratehichnykh doslidzhen [Strategic analysis of the security environment of Ukraine. National Institute for Strategic Studies]. (n.d.). niss.gov.ua/news/statti/stratehichnyy-analiz-bezpekovoho-seredovyshcha-ukrayiny Retrieved from <https://niss.gov.ua/news/statti/stratehichnyy-analiz-bezpekovoho-seredovyshcha-ukrayiny> [in Ukrainian].

8. Semenyuk, YU.V. (2020). Zastosuvannya pryvatnykh viys'kovykh kompaniy dlya zabezpechennya natsional'nykh interesiv i bezpeky derzhavy [The use of private military companies to ensure national interests and state security]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernads'koho. Seriya: Derzhavne upravlinnya – Scientific notes of the V.I. Vernadsky TNU. Series: Public administration*, 31(70), 2, 230-235 [in Ukrainian].

9. Senchenko N.I. (2016). *Naymantsi novoyi viyny, abo pryvatni viys'kovi kompaniyi. Seriya «Chetverta svitova Latentna Viyna» [Mercenaries of the new war, or private military companies. Series "The Fourth World Latent War"]*. Kyiv: KIT. [in Ukrainian].

10. Sydorov D. Pidnyatysya z ruyin. Yak viyna vdaryla po ekonomitsi Ukrayiny ta skil'ky vtratyv biznes [Rising from the Ruins. How the War Hit Ukraine's Economy and How Much Business Lost]. (n.d.). www.rbc.ua/rus/news/pidnyatisya-ruyin-k-viyna-vdarila-ekonomitsi-1737472759.html Retrieved from <https://www.rbc.ua/rus/news/pidnyatisya-ruyin-k-viyna-vdarila-ekonomitsi-1737472759.html> [in Ukrainian].

11. Kravets, S. G., Mordous, I. O., Popova, V. V., Radkevych, V. O., Ryabova, Z. V., Tsaryova, E. S., & Chepurenko, Ya. O. (2023). *Tekhnolohiyi rozvytku derzhavno-pryvatnoho partnerstva u sferi profesiynoyi (profesiyno-tekhnichnoyi) osvity u povoyennyi chas [Technologies for the development of public-private partnership in the field of vocational (vocational and technical) education in the post-war period]* V. O. Radkevych (Ed.). Kyiv: Instytut profesiynoyi osvity NAPN Ukrayiny [in Ukrainian].

12. Uzbek D.A. (2022). Natsional'ni ekonomichni interesy viys'kovykh innovatsiy v umovakh tsyfrovizatsiyi suspil'stva [National economic interests of military innovations in the context of digitalization of society] (n.d.). <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/161.pdf> Retrieved from <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/161.pdf> [in Ukrainian].

13. Top 10 Military Technology Trends & Innovations for 2022 URL: <https://www.startus-insights.com/innovators-guide/top-10-military-technology-trends-2022/>.



УДК 351.815:656.2.078:005.311.6(477)

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-749-766](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-749-766)

Дунаєв Ігор Володимирович доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри економічної політики та менеджменту ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В.Н. Каразіна, м. Харків, <https://orcid.org/0000-0002-0790-0496>

ЗАЛУЧЕННЯ СТЕЙКХОЛДЕРІВ ДО ТЕХНІЧНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ: ЯК БАЛАНСУВАТИ СУСПІЛЬНОЮ БЕЗПЕКОЮ, ГАЛУЗЕВИМИ ПОТРЕБАМИ ТА ОПЕРАЦІЙНОЮ ЕФЕКТИВНІСТЮ?

Анотація. У статті розглядаються теоретико-методологічні засади та практичні аспекти залучення стейкхолдерів до технічного регулювання залізничного транспорту України в контексті глобальних викликів та національних особливостей галузі. Досліджено еволюцію наукових підходів до технічного регулювання залізничної галузі – від суто інженерного підходу XIX століття до мультидисциплінарної парадигми XXI століття, що інтегрує технічні, економічні, соціальні та екологічні аспекти. Проаналізовано фундаментальну трансформацію галузі, пов'язану з цифровізацією, декарбонізацією та європейською інтеграцією, що вимагає нових підходів до технічного регулювання та залучення стейкхолдерів. Систематизовано міжнародний досвід залучення стейкхолдерів до технічного регулювання та виділено п'ять базових моделей: європейську інтеграційну, північноамериканську саморегульовану, азійську консенсусну, державно-центричну та гібридну модель перехідних економік. Охарактеризовано сучасний стан залучення різних категорій стейкхолдерів до технічного регулювання залізничного транспорту України у 2021-2025 рр., виявлено ключові проблеми, такі як домінування вертикальних механізмів взаємодії, асиметрія інформації та компетенцій, відсутність системного підходу до оцінки регуляторного впливу. Особливу увагу приділено трансформації інституційних механізмів технічного регулювання в контексті європейської інтеграції та повоєнної відбудови інфраструктури. Запропоновано інноваційну концепцію п'яти «точок» залучення стейкхолдерів: Національної ради з технічного регулювання залізничного транспорту, Регіональних центрів оперативного технічного регулювання, Центру технологічного суверенітету залізничної галузі, Платформи «Технічні стандарти для відбудови» та Офісу захисту технологічного суверенітету. Концепція враховує специфічні безпекові виклики повоєнного періоду та потенційні геополітичні загрози, зокрема в контексті зацікавленості іноземних держав у контролі над стратегічними інфраструктурними об'єктами України. Обґрунтовано необхід-

ність розглядати технічне регулювання не лише як інструмент забезпечення операційної безпеки та ефективності, але й як важливий механізм захисту технологічного суверенітету та національних інтересів. Розроблено практичні рекомендації щодо інституціоналізації балансу інтересів різних категорій стейкхолдерів у процесах технічного регулювання залізничного транспорту України.

Ключові слова: умови надзвичайних ситуацій, публічне управління, критичні ситуації, залізничний транспорт, транспортна інфраструктура, безпека, інфраструктура, стейкхолдери.

Dunayev Igor Volodymyrovych Dr.Sc. in public administration, professor, professor of the Department of Economic Policy and Management, Educational and Scientific Institute of «Institute of Public Administration,» V. N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, <https://orcid.org/0000-0002-0790-0496>

INVOLVING STAKEHOLDERS IN THE TECHNICAL REGULATION OF RAILWAY TRANSPORT IN UKRAINE: HOW TO BALANCE PUBLIC SAFETY, INDUSTRY NEEDS, AND OPERATIONAL EFFICIENCY?

Abstract. The article examines the theoretical, methodological, and practical aspects of stakeholder engagement in the technical regulation of railway transport in Ukraine in the context of global challenges and national industry specifics. The evolution of scientific approaches to technical regulation in the railway industry is analyzed – from the purely engineering approach of the 19th century to the multidisciplinary paradigm of the 21st century integrating technical, economic, social, and environmental aspects. The fundamental transformation of the industry related to digitalization, decarbonization, and European integration, which requires new approaches to technical regulation and stakeholder engagement, is analyzed. International experience in stakeholder engagement in technical regulation is systematized, identifying five basic models: European integration, North American self-regulatory, Asian consensus, state-centric, and hybrid models of transitional economies. The current state of engagement of various stakeholder categories in the technical regulation of railway transport in Ukraine during 2021-2025 is characterized, revealing key problems such as the dominance of vertical interaction mechanisms, asymmetry of information and competencies, and the lack of a systematic approach to regulatory impact assessment. Special attention is paid to the transformation of institutional mechanisms of technical regulation in the context of European integration and post-war infrastructure reconstruction. An innovative concept of five «points» of stakeholder engagement is proposed: the National Council for Technical Regulation of Railway Transport, Regional Centers for Operational Technical Regulation, the Center for Technological Sovereignty of the



Railway Industry, the «Technical Standards for Reconstruction» Platform, and the Office for Protection of Technological Sovereignty. The concept takes into account specific security challenges of the post-war period and potential geopolitical threats, particularly in the context of foreign states' interest in controlling Ukraine's strategic infrastructure facilities. The necessity to consider technical regulation not only as a tool for ensuring operational safety and efficiency but also as an important mechanism for protecting technological sovereignty and national interests is substantiated. Practical recommendations are developed for institutionalizing the balance of interests of different stakeholder categories in the processes of technical regulation of railway transport in Ukraine.

Keywords: emergency conditions, public administration, critical situations, railway transport, transport infrastructure, security, infrastructure, stakeholders.

Постановка проблеми. Залізничний транспорт України історично виступає стратегічною артерією, що живить економічний організм держави, інтегруючи різні сектори виробництва в єдину логістичну систему. Особливо яскраво ця взаємозалежність проявляється у симбіотичних відносинах залізниці та аграрного сектору, який, володіючи 41,4 млн га сільськогосподарських земель (70% території України), генерує близько 40% експортних надходжень держави. Критична залежність аграрного експорту від залізничних перевезень – понад 65% зернових і олійних культур транспортується саме залізницею – створює унікальну секторальну взаємодію, де технічне регулювання залізничного транспорту безпосередньо впливає на конкурентоспроможність українського сільського господарства на світових ринках. В умовах, коли середньорічний експорт зернових складає близько 60 млн тон, залізничні перевезення виступають не просто елементом інфраструктури, а критичним фактором продовольчої безпеки глобального масштабу. Однак транспортування такого обсягу вантажів вимагає збалансованого підходу до технічного регулювання, здатного забезпечити оптимальний баланс між безпекою перевезень, потребами різних галузей економіки та операційною ефективністю. Ключовим викликом стає необхідність трансформації моделі технічного регулювання залізничної галузі від закритої відомчої системи до мультистейкхолдерного механізму, здатного гармонізувати інтереси держави, операторів інфраструктури, перевізників, виробників рухомого складу, промислових клієнтів та суспільства в цілому. Особливої актуальності ця трансформація набуває в контексті європейської інтеграції та імплементації Директив ЄС, зокрема Четвертого залізничного пакету, який передбачає глибоку лібералізацію ринку залізничних перевезень та формування принципово нової екосистеми технічного регулювання, заснованої на прозорому балансуванні інтересів усіх стейкхолдерів [1].

Цей виклик ускладнюється структурними диспропорціями українського залізничного сектору: з одного боку, накопичений технологічний борг, мані-

фестований критичним рівнем зношеності основних фондів (понад 87% локомотивного парку та 75% колійного господарства), вимагає інтенсивної модернізації з відповідною адаптацією технічних стандартів; з іншого – тиск з боку основних економічних агентів, насамперед аграрного та металургійного сектору, щодо зниження логістичних витрат через підвищення операційної ефективності перевезень. За оцінками експертів, неефективне технічне регулювання, орієнтоване виключно на безпеку без урахування економічних імперативів, може призводити до подорожчання логістичних витрат до 15-20%, що еквівалентно втраті аграрною галуззю близько 0,8% ВВП щорічно. Водночас, надмірна лібералізація технічних вимог несе ризики для безпеки перевезень, особливо в умовах інтенсивного відновлення інфраструктури після військових дій. Цей складний комплекс викликів вимагає розробки інноваційної моделі залучення стейкхолдерів до процесів технічного регулювання залізничного транспорту, яка б забезпечила інституціоналізований баланс між публічною безпекою, галузевими потребами та операційною ефективністю як фундамент сталого розвитку транспортно-логістичної системи України в повоєнний період та в контексті європейської інтеграції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика залучення стейкхолдерів до технічного регулювання залізничного транспорту набуває все більшої актуальності в сучасному науковому дискурсі, формуючи міждисциплінарний дослідницький напрям на перетині публічного управління, транспортної політики, інженерії та регуляторної теорії. Фундаментальні засади теорії стейкхолдерів у контексті технічного регулювання розвинені в працях Дж. Фрімена, А. Віка, Т. Доналдсона, які обґрунтували необхідність трансформації традиційної регуляторної парадигми від державоцентричної до мультиагентної моделі. Серед українських дослідників значний внесок у розвиток теоретико-методологічних засад залучення стейкхолдерів до публічного управління транспортною сферою зробили В. Дикань, О. Дейнека, М. Корінь, які розглядали інституційні аспекти взаємодії держави, бізнесу та суспільства в процесі реформування залізничної галузі. Особливої уваги заслуговують дослідження О. Карпенка щодо механізмів формування та реалізації сервісно-орієнтованої державної політики в Україні, які створюють методологічне підґрунтя для аналізу клієнтоорієнтованого підходу в технічному регулюванні. Питання балансування інтересів безпеки та економічної ефективності в технічному регулюванні залізничного транспорту досліджували М. Бугайчук, О. Гненний, П. Міронов, які запропонували методологічний інструментарій для оцінювання регуляторного впливу технічних стандартів на операційну ефективність залізничних перевезень.

Міжнародний вимір технічного регулювання та залучення стейкхолдерів детально проаналізований у роботах К. Неш, Х. Водмарк, Б. Іглінгтона, які на основі порівняльного аналізу європейських моделей технічного регулювання обґрунтували еволюційний шлях трансформації від централізованого до



мультистейкхолдерного підходу. У цьому контексті особливу цінність представляють дослідження Т. Хрісточоу та К. Ферейри щодо імплементації положень Четвертого залізничного пакету ЄС у національні регуляторні системи. Серед вітчизняних науковців питання адаптації українського технічного регулювання до європейських стандартів та залучення стейкхолдерів до цього процесу розглядали Н. Панченко, С. Кравченко, О. Зоріна, які запропонували механізми поетапної гармонізації технічних вимог з урахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін. Питання інституціоналізації участі стейкхолдерів у процесах технічного регулювання розкриті в працях А. Ломтева, Д. Комарова, В. Якунічева, які розробили концептуальні моделі взаємодії регуляторних органів, операторів інфраструктури, перевізників та виробників рухомого складу. Незважаючи на значний науковий доробок, у вітчизняному дискурсі залишаються недостатньо дослідженими питання балансування інтересів різних стейкхолдерів у процесі технічного регулювання залізничного транспорту в специфічних умовах України, особливо в контексті повоєнного відновлення та євроінтеграційних процесів.

Метою статті є теоретичне обґрунтування способів ефективного залучення стейкхолдерів до системи технічного регулювання залізничного транспорту України та розробка практичних рекомендацій щодо інституціоналізації балансу між публічною безпекою, галузевими потребами та операційною ефективністю в умовах надзвичайних ситуацій та повоєнної відбудови. Відповідно до мети, завдання дослідження наступні:

- здійснити узагальнення теоретичних і методологічних підходів до визначення ролі та інтересів ключових стейкхолдерів у процесах технічного регулювання залізничного транспорту та систематизувати міжнародний досвід їх залучення до формування технічних стандартів;
- дослідити сучасний стан залучення стейкхолдерів до технічного регулювання залізничного транспорту України;
- визначити оптимальні «точки» залучення стейкхолдерів до технічного регулювання залізничного транспорту України, яка забезпечує оптимальний баланс інтересів усіх зацікавлених сторін в умовах викликів надзвичайних ситуацій повоєнного стану.

Об'єкт дослідження: система публічного управління технічним регулюванням на залізничному транспорті України.

Предмет дослідження: теоретичні, методологічні та практичні аспекти залучення стейкхолдерів до процесів формування та впровадження технічних стандартів у галузі залізничного транспорту України в контексті балансування публічної безпеки, галузевих потреб та операційної ефективності.

Виклад основного матеріалу. Залізнична галузь переживає сьогодні найбільш фундаментальну трансформацію з часів переходу від парової тяги до електрифікації. Ця трансформація відбувається на тлі глобальних викликів сталого розвитку, цифровізації та декарбонізації транспорту. Для галузевих

фахівців очевидно, що традиційні підходи до технічного регулювання, які формувалися століттями в умовах національних монополій та жорсткої стандартизації, стають дедалі менш ефективними. З інсайдерської перспективи, ми спостерігаємо конфлікт між необхідністю забезпечення безперебійної роботи існуючої інфраструктури та впровадженням інноваційних рішень, які часто виходять за межі усталених технічних стандартів. Цей конфлікт особливо гостро проявляється при взаємодії «старих» залізничних операторів з новими технологічними компаніями, які пропонують революційні рішення, але не завжди розуміють специфіку та інерційність залізничних систем.

Наукова рефлексія технічного регулювання залізничного транспорту пройшла складний шлях еволюції – від суто інженерного підходу XIX століття, коли стандарти розроблялися переважно для забезпечення сумісності обладнання різних виробників, до мультидисциплінарного підходу XXI століття, який інтегрує технічні, економічні, соціальні та екологічні аспекти. За останні два з половиною століття відбувся перехід від емпіричних методів розробки стандартів до науково обґрунтованих підходів, що базуються на математичному моделюванні, експериментальних дослідженнях та системному аналізі. Особливо важливим науковим зрушенням стало усвідомлення необхідності врахування інтересів та потреб різноманітних стейкхолдерів, що привело до формування інклюзивних моделей технічного регулювання, які активно розвиваються в провідних залізничних системах світу.

Технічне регулювання залізничного транспорту являє собою надзвичайно складний і багатогранний процес, який неможливо розглядати у відриві від інтересів різноманітних стейкхолдерів галузі. Залізничний транспорт, будучи однією з найстаріших і водночас найперспективніших галузей транспортної інфраструктури, характеризується значною інерційністю технічних рішень, що робить участь зацікавлених сторін у формуванні технічних стандартів особливо важливою. Варто зазначити, що сучасний етап розвитку залізничного транспорту відзначається двома протилежними тенденціями: з одного боку, посиленням глобалізації та уніфікації технічних вимог, а з іншого – необхідністю враховувати національні особливості та історично сформовані технічні системи.

Теорія стейкхолдерів, яка стала однією з найвпливовіших концепцій в управлінні ще з 1980-х років, після її формулювання Едвардом Фріменом, набуває особливого значення в контексті технічного регулювання залізничного транспорту. На відміну від багатьох інших галузей, залізничний транспорт характеризується надзвичайно високим рівнем державного втручання та регулювання, що створює специфічну конфігурацію зацікавлених сторін. Світовий банк у своєму дослідженні [4] підкреслює, що технічні стандарти у залізничній галузі формуються на перетині інтересів державних регуляторів, операторів інфраструктури, перевізників, виробників обладнання та кінцевих споживачів, при цьому критично важливим є знаходження балансу між



забезпеченням безпеки, економічною ефективністю та технологічними інноваціями.

Аналітичний центр UIC (Міжнародний союз залізниць) у своєму звіті [5] наголошує на тому, що традиційний підхід до технічного регулювання, заснований на жорсткій стандартизації конкретних технічних рішень, поступово втрачає свою ефективність в умовах прискорення технологічних змін. Натомість, все більшого поширення набуває підхід, заснований на стандартизації технічних характеристик та результатів (performance-based approach), що залишає більше простору для інновацій. Цей перехід вимагає суттєвого переосмислення ролі стейкхолдерів та механізмів їх взаємодії.

Світовий досвід демонструє кілька принципово різних моделей залучення стейкхолдерів до процесів технічного регулювання залізничного транспорту. Європейська модель, яка знайшла своє втілення в діяльності Європейського залізничного агентства (ERA), базується на принципах широкого залучення всіх категорій стейкхолдерів до формування технічних специфікацій інтероперабельності (TSI). За даними ЄБРР, така модель забезпечила поступову гармонізацію технічних стандартів в країнах ЄС, хоча процес виявився набагато складнішим і тривалішим, ніж очікувалося спочатку [8]. Особливо цікавим є досвід поступової інтеграції східноєвропейських залізничних систем, побудованих за радянськими стандартами, до загальноєвропейської системи технічного регулювання. Цей досвід демонструє, що технічна гармонізація неможлива без врахування економічних можливостей та історичних особливостей розвитку залізничних систем.

Північноамериканська модель, яка історично формувалася в умовах домінування приватних залізничних компаній, характеризується більшою роллю галузевих асоціацій у розробці технічних стандартів. Association of American Railroads (AAR) фактично виконує функції саморегулювальної організації, що розробляє та впроваджує технічні стандарти для залізничної галузі США та Канади. Така модель забезпечує більшу гнучкість у впровадженні інновацій, але може призводити до технологічного ізоляціонізму, що ускладнює міжнародну взаємодію [2].

Досвід Японії демонструє ще один підхід, заснований на тісній співпраці державних органів, залізничних компаній та виробників обладнання. Японська модель характеризується високим рівнем консенсусу при прийнятті рішень щодо технічних стандартів, що дозволило створити одну з найбільш безпечних та ефективних залізничних систем у світі. Ключовим фактором успіху японської моделі є культура довгострокового планування та стратегічного мислення, що дозволяє узгоджувати інтереси різних стейкхолдерів у перспективі десятиліть, а не років [7].

Кардинально інший підхід демонструє Китай, де технічне регулювання залізничного транспорту зосереджено в руках державних органів, а роль інших стейкхолдерів є значно обмеженою. Проте, як зазначає аналітичний центр

ОБСЄ, така модель дозволила Китаю за короткий термін створити найбільшу у світі мережу високошвидкісних залізниць та вийти на світовий ринок залізничних технологій [6]. Однак, вона має і суттєві недоліки, пов'язані з обмеженням конкуренції та інноваційного потенціалу приватного сектору.

Порівняльний аналіз ефективності різних моделей залучення стейкхолдерів до технічного регулювання залізничного транспорту дозволяє виділити кілька ключових аспектів, які впливають на результативність цього процесу. По-перше, це баланс між регуляторною роллю держави та саморегулюванням галузі. По-друге, це механізми узгодження короткострокових комерційних інтересів та довгострокових стратегічних цілей розвитку галузі. По-третє, це інтеграція технічних стандартів у більш широкий контекст економічної, соціальної та екологічної політики.

Впровадження нових технологій у залізничному транспорті, зокрема цифровізація, автоматизація та використання нових матеріалів, створює додаткові виклики для систем технічного регулювання [6]. Традиційні підходи, засновані на детальній регламентації технічних рішень, стають все менш ефективними в умовах швидких технологічних змін. Натомість, зростає роль функціональних стандартів, які визначають вимоги до кінцевих характеристик систем, залишаючи більше простору для інновацій у способах досягнення цих характеристик.

Особливо цікавим є досвід країн, які здійснили глибокі реформи залізничного сектору, включаючи лібералізацію ринку залізничних перевезень та розділення функцій управління інфраструктурою та перевезеннями. За даними ОЕСР, такі реформи суттєво змінюють конфігурацію стейкхолдерів та вимагають перебудови систем технічного регулювання [3]. Наприклад, у Великій Британії після приватизації залізниць та розділення інфраструктурної та операторської діяльності були створені нові інституційні механізми для забезпечення технічної сумісності різних елементів залізничної системи та підтримки необхідного рівня безпеки. Як бачимо, міжнародний досвід демонструє, що ефективне залучення стейкхолдерів до технічного регулювання залізничного транспорту вимагає не тільки формальних механізмів участі, але й розвиненої культури співпраці та діалогу.

Узагальнюючи міжнародний досвід залучення стейкхолдерів до технічного регулювання залізничного транспорту, можна виділити кілька ключових моделей, кожна з яких має свої переваги та недоліки в конкретних умовах. Для систематизації цього досвіду пропонується наступна таблиця, яка відображає основні характеристики різних моделей та їх потенційну ефективність у різних контекстах.

Таблиця 1.

Моделі залучення стейкхолдерів до технічного регулювання залізничного транспорту: міжнародний досвід

Модель	Ключові характеристики	Роль державних органів	Роль приватного сектору	Роль галузевих асоціацій	Роль споживачів
Європейська інтеграційна (Країни ЄС, Норвегія, Швейцарія)	Централізована розробка технічних стандартів на рівні ЄС з широким залученням всіх категорій стейкхолдерів	Висока на національному рівні, середня на рівні ЄС	Середня (через представництво в комітетах ERA)	Висока (через представництво в комітетах ERA)	Середня через представницькі організації
Північноамериканська саморегульована (США, Канада)	Домінування галузевих стандартів, розроблених асоціаціями залізничних компаній	Низька (переважно у сфері безпеки)	Висока (через домінування приватних залізничних компаній)	Дуже висока (провідна роль AAR у розробці технічних стандартів)	Низька (обмежена можливість впливу)
Азійська консенсусна (Японія, Південна Корея)	Тісна координація між державними органами, операторами та виробниками	Висока (стратегічне планування та координація)	Середня (через залучення до консультацій)	Середня (координаційна роль)	Низька (опосередкований вплив)
Державно-центрична (Китай, Росія)	Централізоване державне управління технічним розвитком залізниць	Дуже висока (домінуюча роль у всіх аспектах)	Низька (обмежена участь у прийнятті рішень)	Низька (переважно дорадча функція)	Дуже низька (мінімальний вплив)
Гібридна модель перехідних економік (Країни Східної Європи, Індія)	Поєднання елементів різних моделей, поступова трансформація	Висока, але поступово знижується	Зростаюча (через процеси приватизації та лібералізації)	Зростаюча (формування нових галузевих об'єднань)	Зростаюча (розвиток механізмів громадського контролю)

*Джерело: розробка автора.

Аналіз представленої таблиці дозволяє зробити кілька важливих висновків. По-перше, не існує універсальної «найкращої» моделі залучення стейкхолдерів до технічного регулювання залізничного транспорту. Ефективність кожної моделі залежить від історичного контексту, економічних умов, політичної системи та конкретних цілей розвитку залізничного транспорту в різних країнах. По-друге, спостерігається загальна тенденція до більш широкого залучення різних категорій стейкхолдерів до процесів технічного регулювання, хоча конкретні механізми такого залучення суттєво відрізняються. По-третє, важливим фактором ефективності є баланс між стабільністю технічних стандартів та їх адаптивністю до технологічних змін.

Ця таблиця має важливе методологічне значення, оскільки дозволяє систематизувати різноманітні підходи до залучення стейкхолдерів у технічному регулюванні залізничного транспорту та оцінити їх потенційну ефективність в різних контекстах. З практичної точки зору, вона може слугувати орієнтиром для країн, які здійснюють реформування систем технічного регулювання залізничного транспорту, дозволяючи обрати найбільш відповідну модель або комбінацію елементів різних моделей.

Критичний аналіз таблиці дозволяє також виявити певні обмеження представлених моделей. Зокрема, всі вони розглядають залучення стейкхолдерів переважно в національному або регіональному контексті, тоді як сучасні тенденції глобалізації вимагають більш широкого міжнародного співробітництва у сфері технічного регулювання. Крім того, таблиця не відображає повною мірою динамічний характер взаємодії стейкхолдерів, яка може суттєво змінюватися в процесі технологічного розвитку та структурних реформ залізничного сектору. В кожній з представлених моделей можна виділити різні рівні залучення стейкхолдерів: від простого інформування до активної участі в прийнятті рішень. За даними Світового банку, найбільш ефективними є моделі, які забезпечують залучення стейкхолдерів на ранніх етапах розробки технічних стандартів та передбачають механізми зворотного зв'язку протягом всього життєвого циклу стандартів [4]. Крім того, важливим аспектом є забезпечення балансу між різними категоріями стейкхолдерів, щоб уникнути домінування окремих груп та забезпечити врахування різноманітних інтересів.

Це логічно дозволяє перейти до розгляду другого поставленого у цій статті завдання про сучасний стан залучення стейкхолдерів до технічного регулювання залізничного транспорту України у 2021-2025 рр. Технічне регулювання залізничного транспорту України у 2021-2025 роках відбувається на тлі масштабних трансформаційних процесів, пов'язаних як із загальним курсом на європейську інтеграцію та імплементацію Угоди про асоціацію з ЄС, так і з внутрішньогалузевими реформами, спрямованими на підвищення ефективності та конкурентоспроможності залізничних перевезень. При цьому особливої гостроти набула проблема залучення різних категорій стейкхолдерів до процесів технічного регулювання, яка довгий час залишалася в тіні інституційних та структурних змін.

Історично система технічного регулювання залізничного транспорту України формувалася в умовах домінування єдиного монопольного перевізника – АТ «Укрзалізниця», що суттєво обмежувало кількість та різноманітність залучених стейкхолдерів. У період 2021-2025 років спостерігаємо поступовий перехід від моноцентричної до поліцентричної моделі технічного регулювання, що відображає загальні тенденції реформування галузі та зміни в конфігурації ключових зацікавлених сторін.

Аналізуючи сучасний стан залучення стейкхолдерів до технічного регулювання залізничного транспорту України, доцільно виділити кілька



ключових категорій суб'єктів, які мають різний рівень впливу та інтересів у цій сфері. Насамперед, це державні органи, які формують та реалізують політику технічного регулювання. Центральну роль тут відіграє Міністерство інфраструктури України, яке відповідно до Закону України «Про залізничний транспорт» визначає стратегічні напрями розвитку технічного регулювання галузі. Водночас існує суттєве розпорошення регуляторних функцій між різними відомствами, що ускладнює процес координації та узгодження технічних стандартів.

Особливістю періоду 2021-2025 років стало посилення ролі таких державних органів як Державна служба України з безпеки на транспорті та Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері транспорту. В аналізований період відбулося поступове формування більш чіткого розподілу повноважень між регуляторними органами, хоча процес їх інституційного становлення ще не завершено, і, відповідно, важливим кроком стало створення у 2022 році Координаційної ради з питань технічного регулювання залізничного транспорту при Міністерстві інфраструктури, яка включає представників різних категорій стейкхолдерів, хоча, як зазначають експерти ЄБРР, її діяльність поки що має переважно формальний характер.

Другою ключовою категорією стейкхолдерів є АТ «Укрзалізниця» та її структурні підрозділи. Незважаючи на початок корпоратизації та поступовий відхід від монопольної моделі, саме «Укрзалізниця» залишається найвпливовішим суб'єктом технічного регулювання галузі. Згідно з даними внутрішнього аудиту компанії, опублікованого у 2023 році, в структурі «Укрзалізниці» функціонує понад 20 підрозділів, які тією чи іншою мірою залучені до процесів технічного регулювання, що створює складну та часто неефективну систему прийняття рішень. Особливо проблемним залишається взаємодія між різними вертикалями управління (інфраструктура, тяга, вантажні та пасажирські перевезення), які мають різні, а іноді й протилежні інтереси щодо технічних стандартів та регламентів.

Третьою категорією стейкхолдерів, роль якої суттєво зросла в аналізований період, є приватні оператори рухомого складу та перевізники. За даними Державної служби статистики України, на початок 2025 року в Україні функцінувало понад 50 приватних компаній, які володіли значним парком вантажних вагонів (понад 40% від загального парку), однак, їх вплив на формування технічних стандартів залишається обмеженим. Приватні оператори часто стикаються з проблемою непрозорості процесів розробки технічних регламентів та обмеженими можливостями для участі в обговоренні та прийнятті відповідних рішень.

Четвертою категорією є виробники рухомого складу та обладнання для залізничного транспорту. В Україні ця категорія представлена як вітчизняними підприємствами (ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод», ПАТ «Дніпровагонмаш» та ін.), так і представництвами міжнародних

компаній. Аналіз публікацій галузевого журналу «Залізничний транспорт України» за 2021-2024 роки показує, що участь виробників у формуванні технічних стандартів має переважно реактивний характер: вони адаптуються до вимог, встановлених регуляторами та операторами, але рідко виступають ініціаторами змін у системі технічного регулювання.

П'ятою категорією стейкхолдерів, чия роль значно посилилася в аналізованій період, є міжнародні організації та інституції ЄС. У рамках імплементації Угоди про асоціацію з ЄС, Україна взяла на себе зобов'язання щодо поступової гармонізації технічних стандартів залізничного транспорту з європейськими вимогами. Згідно з даними Мінінфраструктури, станом на 2024 рік було імплементовано близько 35% відповідних директив та регламентів ЄС, хоча цей процес відбувається з певним відставанням від запланованих термінів. Важливу роль у цьому процесі відіграють проєкти технічної допомоги, зокрема, фінансовані ЄС програми Twinning та TAIEХ, які сприяють передачі європейського досвіду та розбудові інституційної спроможності українських регуляторних органів.

Шостою категорією стейкхолдерів є наукові та експертні організації, зокрема, Український науково-дослідний інститут залізничного транспорту (УкрЗДІТ), технічні університети та галузеві асоціації. Спостерігається поступове зростання кількості наукових досліджень з питань технічного регулювання залізничного транспорту, хоча їх практичний вплив на формування галузевої політики залишається обмеженим, і відзначається недостатній рівень взаємодії між науковими установами та органами, відповідальними за технічне регулювання, що призводить до розриву між теоретичними розробками та їх практичним впровадженням.

Сьома категорія – це споживачі послуг залізничного транспорту (вантажовідправники, пасажери та їх об'єднання): ця категорія стейкхолдерів має найменші можливості впливу на формування технічних стандартів, незважаючи на те, що саме вона є кінцевим бенефіціаром якості та безпеки залізничних перевезень. Існуючі механізми громадського контролю та консультацій з громадськістю у сфері технічного регулювання залізничного транспорту мають переважно формальний характер і не забезпечують реального врахування інтересів споживачів.

Аналіз сучасних практик залучення стейкхолдерів до технічного регулювання залізничного транспорту України дозволяє виділити кілька характерних особливостей та проблем. По-перше, це домінування вертикальних (ієрархічних) механізмів взаємодії над горизонтальними (мережевими). По-друге, це асиметрія інформації та компетенцій, яка створює нерівні можливості для участі різних категорій стейкхолдерів у процесах розробки та впровадження технічних стандартів. По-третє, це відсутність системного підходу до оцінки регуляторного впливу технічних норм та стандартів, що ускладнює збалансування різних інтересів та пошук оптимальних рішень.



Особливої уваги заслуговує процес трансформації інституційних механізмів залучення стейкхолдерів до технічного регулювання в контексті європейської інтеграції України. Поступове впровадження європейських моделей передбачає не лише формальну адаптацію технічних стандартів, але й кардинальну зміну філософії регулювання: перехід від жорсткої регламентації технічних рішень до встановлення функціональних вимог та параметрів безпеки, що залишає більше простору для інновацій та врахування специфічних потреб різних категорій користувачів.

Важливим аспектом є також зміна балансу впливу різних категорій стейкхолдерів на формування технічних стандартів протягом аналізованого періоду. Експертами ЄБРР відзначається поступове зростання ролі приватних операторів та міжнародних організацій, хоча їх вплив все ще залишається значно меншим порівняно з державними органами та АТ «Укрзалізниця». При цьому, особливо проблемним залишається залучення кінцевих споживачів та громадських організацій, які мають найменші можливості для артикуляції та просування своїх інтересів у сфері технічного регулювання.

Аналіз показує також суттєві відмінності у практиках залучення стейкхолдерів до різних сегментів технічного регулювання залізничного транспорту. Згідно з даними внутрішнього аудиту АТ «Укрзалізниця», найбільш інклюзивним є процес формування стандартів у сфері пасажирських перевезень, де рівень залучення різних категорій стейкхолдерів досягає 60-70% від потенційно можливого. Натомість, регулювання інфраструктурних стандартів залишається найбільш закритим, з обмеженими можливостями для участі неінституційних суб'єктів. Відповідно, важливим індикатором ефективності залучення стейкхолдерів до технічного регулювання є також якість та своєчасність прийнятих рішень. За даними Мінінфраструктури, середня тривалість розробки та затвердження технічних регламентів у залізничній галузі України становить 1,5-2 роки, що значно перевищує відповідні показники країн ЄС (8-12 місяців). Ця ситуація свідчить про недостатню ефективність існуючих механізмів узгодження інтересів та досягнення консенсусу між різними категоріями стейкхолдерів.

Так, ми підійшли до третього завдання – це визначення оптимальних «точок» залучення стейкхолдерів до технічного регулювання залізничного транспорту України. Технічне регулювання залізничного транспорту в умовах повоєнного стану України вимагає принципово нового підходу до залучення стейкхолдерів. Базуючись на моєму багаторічному управлінському та науковому досвіді у галузі, можу стверджувати, що традиційні механізми вже не відповідають викликам часу. Ми опинилися в ситуації, коли необхідно одночасно відновлювати зруйновану інфраструктуру, інтегруватися до європейського транспортного простору та протистояти геополітичним загрозам національній безпеці у транспортній сфері.

Особливо гострим є питання захисту національних інтересів у світлі наступальної і навіть «хижацької» політики адміністрації Д. Трампа щодо інфраструктурних об'єктів України. Не секрет, що американські інвестиційні фонди вже розробили «дорожні карти» входження в активи українських залізниць як плату за політичну підтримку в мирних переговорах. При цьому, технічне регулювання розглядається ними як інструмент встановлення тотального контролю над стратегічною галуззю через нав'язування «зовнішніх стандартів», які де-факто блокуватимуть можливості для розвитку вітчизняних технологій і виробництв. У цих складних умовах визначення оптимальних «точок» залучення стейкхолдерів стає не просто управлінським, а стратегічним завданням державного значення. На основі системного аналізу дозволю собі запропонувати п'ять ключових «точок» залучення стейкхолдерів, які забезпечать необхідний баланс інтересів в умовах посилення зовнішніх викликів.

1) Перша «точка» - це рада з технічного регулювання залізничного транспорту. Перша і найважливіша «точка» – створення ради з технічного регулювання залізничного транспорту при Раді національної безпеки і оборони України, а принципова відмінність цього органу від існуючих консультативно-дорадчих структур полягає в тому, що він має розглядати питання технічного регулювання крізь призму національної безпеки. До складу ради повинні входити представники всіх категорій стейкхолдерів: Міністерства інфраструктури, Міністерства оборони, АТ «Укрзалізниця», приватних операторів, виробників рухомого складу, наукових інституцій. Критично важливо залучити представників СБУ та військової розвідки для оцінки потенційних ризиків впровадження технічних рішень іноземного походження. Прийняття рішень у такому форматі дозволить відсікти небезпечні для національної безпеки ініціативи, які просуваються під виглядом «міжнародної технічної допомоги». Зокрема, Рада має аналізувати пропозиції американських компаній щодо впровадження «критично важливих інновацій» на предмет наявності прихованих механізмів контролю.

2) Точка 2 – це регіональні центри оперативного технічного регулювання. З досвіду війни ми знаємо, що централізована система технічного регулювання вкрай вразлива в умовах надзвичайних ситуацій. Коли зв'язок переривається, а ситуація вимагає миттєвих рішень, регіональні підрозділи мають бути здатні самостійно приймати та реалізовувати технічні рішення. Тому необхідно створити п'ять регіональних центрів оперативного технічного регулювання (Захід, Схід, Південь, Центр, Північ) з відповідними повноваженнями та технічними можливостями. До складу таких центрів мають увійти представники регіональних філій «Укрзалізниці», місцевих органів влади, територіальної оборони, локальних виробників та ремонтних підприємств. Такий підхід забезпечить гнучкість та оперативність у прийнятті технічних рішень в умовах потенційного повторення бойових дій або техногенних



катастроф. Важливо, що ці центри працюватимуть на основі попередньо розроблених і затверджених «надзвичайних технічних регламентів», які допускають відхилення від стандартних процедур у кризових ситуаціях.

3) Третя «точка» – створення Центру технологічного суверенітету залізничної галузі на базі провідних технічних університетів та галузевих науково-дослідних інститутів. Ключовим завданням Центру має стати розробка та впровадження вітчизняних технічних рішень, які забезпечують незалежність критичної залізничної інфраструктури від зовнішнього контролю. Особливої актуальності це набуває у контексті агресивного просування американськими компаніями цифрових систем управління рухом та енергопостачанням. За моєю оцінкою, повний перехід на американські або європейські системи створить критичну залежність і дозволить зовнішнім гравцям фактично блокувати роботу української залізниці в разі політичних розбіжностей. До роботи Центру мають бути залучені як вітчизняні вчені та інженери, так і українські фахівці з діаспори, які мають досвід роботи в провідних світових компаніях. Ключовий принцип – «імпортозаміщення у критичних технологіях».

4) Четверта «точка» – створення публічної платформи «Технічні стандарти для відбудови», яка об'єднає всіх стейкхолдерів, залучених до відновлення залізничної інфраструктури. Ця платформа має стати інструментом громадського контролю за ефективністю використання коштів міжнародної технічної допомоги та запобігання корупційним ризикам при впровадженні нових технічних регламентів. На платформі повинна бути забезпечена можливість публічного обговорення всіх ключових технічних рішень щодо відбудови залізничної інфраструктури, з обов'язковим зазначенням вартості різних технологічних альтернатив. Це дозволить уникнути ситуацій, коли під виглядом «інноваційних технічних рішень» лобіюються необґрунтовано дорогі проекти, які збільшують зовнішню заборгованість України.

5) П'ята «точка» – створення спеціалізованого Офісу захисту технологічного суверенітету при Міністерстві інфраструктури. Головне завдання Офісу – забезпечення експертного супроводу всіх міжнародних переговорів щодо технічного регулювання залізничного транспорту. Важливою є роль Офісу в контексті переговорів з американськими компаніями, які активно просувають свої інтереси через політичні механізми. Фахівці Офісу мають проводити детальний аналіз усіх міжнародних технічних ініціатив на предмет потенційних ризиків для національної безпеки та економічної незалежності. До складу Офісу повинні входити не тільки технічні фахівці, але й юристи-міжнародники, економісти та спеціалісти з питань інформаційної безпеки. Це дозволить забезпечити комплексний захист національних інтересів при впровадженні нових технічних стандартів.

Таблиця 2.

Порівняльна таблиця точок залучення стейкхолдерів

Точка залучення	Основні стейкхолдери	Ключові переваги для протидії зовнішнім загрозам
Національна рада з технічного регулювання	Державні органи, силові структури, АТ «Укрзалізниця», приватні оператори, науковці	Інтеграція питань технічного регулювання в систему національної безпеки, можливість блокування небезпечних ініціатив
Регіональні центри оперативного технічного регулювання	Регіональні філії УЗ, місцева влада, територіальна оборона, локальні виробники	Децентралізація прийняття рішень у кризових ситуаціях, адаптація до регіональних особливостей, оперативність реагування
Центр технологічного суверенітету	Наукові установи, вітчизняні виробники, ІТ-компанії, діаспора	Зменшення технологічної залежності, розвиток власних критичних технологій, протидія цифровому контролю
Платформа «Технічні стандарти для відбудови»	Громадськість, експерти, міжнародні донори, антикорупційні організації	Прозорість прийняття рішень, громадський контроль, запобігання корупційним схемам при відбудові
Офіс захисту технологічного суверенітету	Юристи, технічні експерти, економісти, спеціалісти з інформаційної безпеки	Професійне представництво національних інтересів у міжнародних переговорах, протидія нав'язуванню невігідних технічних рішень

*Джерело: розробка автора.

Висновки. За результатами вищенаведеного аналізу і синтезу можна зробити такі висновки.

1) Ефективне технічне регулювання залізничного транспорту вимагає системного підходу до залучення стейкхолдерів, який враховує їх різноманітні ролі, інтереси та можливості впливу. При цьому, ключовим фактором успіху є не стільки формальні механізми участі, скільки розвинена культура діалогу та співпраці між різними категоріями стейкхолдерів.

2) В умовах прискорення технологічних змін та глобалізації транспортних ринків, традиційні моделі технічного регулювання залізничного транспорту потребують суттєвої трансформації в напрямку більшої гнучкості та адаптивності. Перехід від жорсткої стандартизації конкретних технічних рішень до стандартизації функціональних характеристик та результатів вимагає нових підходів до залучення стейкхолдерів, зокрема, посилення ролі наукових інституцій, інноваційних компаній та міжнародних організацій.

3) У період 2021-2024 рр. відбувається поступовий перехід від моноцентричної до поліцентричної моделі регулювання, характерної для європейської практики. Однак, цей процес стикається з низкою проблем та викликів, пов'язаних як із загальною інституційною слабкістю регуляторних



механізмів, так і з недостатньою розвиненістю культури діалогу та співпраці між різними категоріями стейкхолдерів. Ключовим завданням залишається пошук оптимального балансу між забезпеченням технічної безпеки, економічною ефективністю та інноваційним розвитком галузі, що вимагає не просто формального залучення стейкхолдерів, а розбудови ефективної системи узгодження їх різноманітних інтересів та потреб.

4) Запропоновані «точки» залучення стейкхолдерів до технічного регулювання залізничного транспорту України забезпечує комплексний захист національних інтересів в умовах посилення зовнішнього тиску. На відміну від традиційних підходів, вона інтегрує питання технічного регулювання в систему національної безпеки та технологічного суверенітету, що є критично важливим в умовах повоєнної відбудови та геополітичних викликів.

5) Ефективне функціонування запропонованих «точок» залучення стейкхолдерів вимагає кардинальної зміни підходів до формування кадрового потенціалу у сфері технічного регулювання. Необхідно розробити та впровадити спеціалізовані програми підготовки фахівців нового типу, які поєднують технічні компетенції з розумінням геополітичних, економічних та безпекових аспектів. Без такої трансформації навіть найкраще спроектовані інституційні механізми не зможуть ефективно протистояти зовнішнім загрозам в умовах повоєнного стану.

Література:

1. Дунаєв І., Громов С. Досягнення і проблеми використання ринкових підходів в сучасному публічному врядуванні для реформування українських державних корпорацій. Актуальні проблеми державного управління. 2024. № 1 (64). С. 6-25. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-1-01>.
2. Global Railway Technical Standards: Convergence or Divergence? / Deloitte. London : Deloitte Insights, 2023. URL: <https://www.deloitte.com/uk/en/services/consulting/perspectives/sap-digital-transformation-railways.html> (дата звернення: 25.03.2025).
3. Railway Reform and Regulatory Frameworks: Comparative Analysis / OECD. Paris : OECD Publishing, 2023.
4. Railway Reform: Toolkit for Improving Rail Sector Performance / World Bank. Washington, DC : World Bank Group, 2023.
5. The Changing Face of Rail: Technical Regulation and Innovation / UIC (International Union of Railways). Paris : UIC Publications, 2022.
6. The Future of Rail Transport: Stakeholder Perspectives / World Economic Forum. Geneva : WEF, 2022.
7. Transport and Trade Facilitation Series: Railway Development and International Trade/ UNCTAD. Geneva : United Nations, 2022. 59 p. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/dtltlb2021d4_en.pdf (дата звернення: 25.03.2025).
8. Transport Sector Strategy 2019-2024: Mid-term Review / EBRD. London : EBRD, 2022.

References:

1. Dunayev, I., & Hromov, S. (2024). Dosiahnennia i problemy vykorystannia rynkovykh pidkhodiv v suchasnomu publichnomu vriaduvanni dlia reformuvannia ukraïnskykh derzhavnykh korporatsii [Achievements and problems of using market approaches in modern public governance for reforming Ukrainian state corporations]. Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia – Actual Problems of Public Administration, 1(64), 6-25. <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-1-01> [in Ukrainian].



2. Deloitte. (2023). Global Railway Technical Standards: Convergence or Divergence? Deloitte Insights. London. <https://www.deloitte.com/uk/en/services/consulting/perspectives/sap-digital-transformation-railways.html>
3. OECD (2023). Railway Reform and Regulatory Frameworks: Comparative Analysis. OECD Publishing. Paris.
4. World Bank. (2023). Railway Reform: Toolkit for Improving Rail Sector Performance. World Bank Group. Washington, DC.
5. UIC (International Union of Railways). (2022). The Changing Face of Rail: Technical Regulation and Innovation. UIC Publications. Paris.
6. World Economic Forum. (2022). The Future of Rail Transport: Stakeholder Perspectives. WEF. Geneva.
7. UNCTAD (2022). Transport and Trade Facilitation Series: Railway Development and International Trade. United Nations. Geneva. https://unctad.org/system/files/official-document/dtltlb2021d4_en.pdf
8. European Bank for Reconstruction and Development. (2022). Transport Sector Strategy 2019-2024: Mid-term Review. EBRD. London.



УДК 351.851: 37.014

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-767-779](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-767-779)

Жаровська Олена Петрівна кандидат педагогічних наук, доцент, спеціаліст галузі «Правознавство», юрист, Комунальний заклад вищої освіти «Вінницька академія безперервної освіти», <https://orcid.org/0000-0002-4154-1458>

МЕТОДИКА СТАТИСТИЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ У ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ ОСВІТНЬОЮ СФЕРОЮ

Анотація. У статті автор висвітлює роль статистичних досліджень у державному управлінні освітою, вказує на основні методики використання. Автор зауважує, що сучасний рівень державного управління відбувається в супроводі з інформаційними потоками, які підлягають статистичному дослідженню, бо саме таким чином зумовлюються ті явища, процеси, події, які фіксуються та відображаються у документальних носіях і підлягають статистичному аналізу. Таку інформацію розробляє на сьогодні низка державних установ, які стосуються освітньої сфери. А це означає, що єдиним інформаційно-аналітичним центром на державному рівні, що охоплює всі сфери, об'єкти і взаємозв'язки, є Державна служба статистики України разом із його територіальними відділеннями за регіональними ознаками.

Зауважується, що перехід до сучасних умов управління характеризується розвитком сфер діяльності разом із різноманітними формами, у яких відбуваються відтворення, взаємовідносини, перетворення, модернізації, удосконалення, що супроводжуються необхідністю застосування системи статистичної документації і звітності, широкого застосування методів для проведення аналітичних досліджень. Значна роль у вирішенні цих завдань належить статистиці, яка, використовуючи систему призначених показників і методів, дає змогу точно охарактеризувати стан і розвиток того чи іншого об'єкту, визначити рівень і повноту використання його наявних засобів і предметів, а також пов'язаних із ними процесів. Такий підхід підтверджує, що саме статистика за рахунок методологічної основи дозволяє визначати масові явища і процеси, що охоплюються і концентруються у державному управлінні, відбуваються в середовищах і суб'єктах діяльності, суспільстві на макро- і мікрорівнях, зокрема, щодо освітньої сфери залежно від конкретних умов місця та часу. Отже, статистика на державному рівні посідає провідне місце у інформаційно-аналітичних системах більшості країн, оскільки постійно виникає потреба для дослідження проблеми, напрямів, заходів і пов'язаних із ними причинами щодо їх формування. Те саме стосується перетворення і модернізації значного обсягу середовищ, сфер діяльності і призначених просторів, оскільки за рахунок статистики надаються можливості у виявленні

їх сутності і якісних ознак, до чого спрямовується державне управління за спільними діями із Державною службою статистики України та освітньої сфери.

Ключові слова: державне управління; статистика; методика статистичних досліджень; інформація; освітня сфера; аналітичні дослідження.

Zharovska Olena Petrivna Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Specialist in the field of "Jurisprudence", Lawyer, Municipal Institution of Higher Education "Vinnytsia Academy of Continuing Education", <https://orcid.org/0000-0002-4154-1458>

METHODOLOGY OF STATISTICAL RESEARCH IN STATE ADMINISTRATION OF EDUCATION

Abstract. In the article, the author highlights the role of statistical research in state education management, indicates the main methods of use. The author notes that the modern level of state administration is accompanied by information flows that are subject to statistical research, because this is how those phenomena, processes, events that are recorded and reflected in documentary media and are subject to statistical analysis are determined. Such information is currently being developed by a number of state institutions related to the educational sphere. This means that the only information and analytical center at the state level, covering all areas, objects and relationships, is the State Statistics Service of Ukraine together with its territorial branches by regional characteristics.

It is noted that the transition to modern management conditions is characterized by the development of spheres of activity along with various forms in which reproduction, relationships, transformations, modernizations, improvements occur, which are accompanied by the need to apply a system of statistical documentation and reporting, and the wide application of methods for conducting analytical research. A significant role in solving these problems belongs to statistics, which, using a system of designated indicators and methods, allows you to accurately characterize the state and development of a particular object, determine the level and completeness of the use of its available means and objects, as well as related processes. This approach confirms that it is statistics, due to the methodological basis, that allows you to determine mass phenomena and processes that are covered and concentrated in public administration, occur in environments and subjects of activity, society at the macro and micro levels, in particular, in relation to the educational sphere, depending on the specific conditions of place and time. Thus, statistics at the state level occupy a leading place in the information and analytical systems of most countries, since there is a constant need to study the problems, directions, measures and the reasons associated with their formation. The same applies to the transformation and modernization of a significant amount of environments, spheres of activity and designated spaces, since statistics provide



opportunities to identify their essence and qualitative characteristics, which is what public administration is aimed at in joint actions with the State Statistics Service of Ukraine and the educational sphere.

Keywords: public administration; statistics; methodology of statistical research; information; educational sphere; analytical research.

Постановка проблеми. Нестабільність зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності об'єктів разом із процесами та явищами, інтенсивний розвиток економіки, невизначеність процесів формування й розвитку більшості чинників стосовно державного управління потребують глибокого обґрунтування та підвищення ефективності управлінських функцій і регулюючих дій на основі проведення аналітичних досліджень.

Це особливо важливо для державних службовців, аналітиків, і найголовніше – професорсько-викладацького складу, оскільки їх діяльність пов'язана із опрацюванням великого масиву інформації. Саме під час аналітичних досліджень в супроводі із державним управлінням виявляється найдетальніша інформація про діяльність об'єктів разом із процесами і явищами, на основі якої можливо і водночас потрібно прийняти обґрунтовані й ефективні рішення.

До теперішнього часу статистика як наука не отримала належного розвитку, тоді як її практичний аспект, передусім як сегмент державної статистики, хоча такий предмет розвивається випереджаючими темпами у світі загалом і в Україні зокрема. Відсутність єдиних методологічних засад поряд із внутрішніми особливостями адміністративного устрою, законодавчої бази, практики сфер діяльності, наявними джерелами інформації в різних країнах зумовлюють суттєві національні відмінності та наявність проблемних питань у підходах до організації статистики, які призводять до зниження якості аналітичної інформації як в кожній окремій країні, так і на міжнародному рівні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. До вчених-дослідників, які розглядали питання статистичного дослідження в державному управлінні, зокрема – щодо освітньої сфери, відносяться Н. А. Гринчак, Л. В. Лазоренко, В. В. Пархоменко, Н. О. Парфенцева, А. М. Штангрет, О. І. Копилук та ін. Зокрема, спільна публікація під авторствами Л. В. Лазоренко та С.В. Воробйова під статистикою державного управління засвідчує виявлення сутності розпорядження і керування прошарками суспільства шляхом проведення оцінюючих процедур та використання для цього призначених показників [4]. І надалі, коли розглядається публікація О. М. Мотузки та В.В. Пархоменко, з'ясовано, що роль і призначення статистики для державного управління полягає у регулюванні та підтримці підвідомчих та підпорядкованих сфер діяльності через виділення відповідних обсягів фінансування [5]. До наступної публікації, яку слід розглянути з метою дослідження

даного напрямку, є під авторствами О. М. Сафронової та В.Є. Галіциної, які під статистикою в державному управлінні вважають методологічні основи і процес оцінювання підпорядкованих сфер діяльності щодо їх здатності до розвитку, на підставі чого виникають і вимірюються за якісними ознаками результати і досягнення [6]. Згідно публікації О. І. Червоної та Н. О. Парфенцевої статистикою в державному управлінні розуміється нормативно-правова регламентація методологічних основ щодо проведення аналітичних досліджень підвідомчих сфер діяльності, об'єктів, організацій і установ [8].

Але, незважаючи на це, до сих пір у систематизованому вигляді недостатньо висвітлені процеси застосування статистичних методів у державному управлінні, навіть незважаючи на те, що на практиці вони використовуються найчастіше.

Метою статті є розгляд, узагальнення і впорядкування методичних основ статистичного дослідження освітньої сфери як підпорядкованого державному управлінню середовища за потоками здобувачів, зміни чисельності закладів освіти, а також освоєння ними виділених коштів.

Виклад основного матеріалу. Важливими процесами статистичного дослідження на державному рівні вважаються ті аналітичні методи, які дозволяють і надають можливість виявляти та спостерігати за масовими і груповими явищами, об'єктами і сферами діяльності, суспільними взаємозв'язками і відносинами, міськими просторами, структурними утвореннями, тобто – всього того, що відбувається у середовищі, яке належить державі. І для цього першою основою, з чим стикається державне управління, є статистичні методи і водночас процедури систематизації і групування, після чого відбувається обробка отриманих і здобутих від середовища інформаційних даних та інших фіксацій. На цьому етапі зібрані в результаті статистичного спостереження відомості щодо кожного елементу сукупності підсумовуються, систематизуються.

Центральне місце у статистиці державного управління, а також підпорядкованих їй сфер діяльності і об'єктів надана Державній службі статистики України, тому що саме така установа є інформаційно-аналітичною структурою, і крім цього, у значній мірі виконує координуючу функцію, підтримуючи і доопрацьовуючи регулюючі дії і процеси [3].

Статистика освіти ставить за мету отримання відповідних інформаційних даних для аналітичних досліджень, що слід надавати державним службовцям про стан вітчизняної освітньої сфери, а також надання підвідомчим установам адекватним знаряддям прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо цього утворення.

Ця інформація має характеризувати розвиток мережі освітніх закладів, стан та використання матеріально-технічної бази, структуру та якість науково-педагогічних працівників, структуру та динаміку тих, хто здобуває освіту, прийняття, випуск та працевлаштування випускників,



наукову діяльність, джерела надходження та напрямки використання відповідних обсягів фінансування, структуру навчальних закладів, результативність наявної та додаткової діяльності закладів освіти. Для цього міністерства і відомства, яким підпорядковані заклади освіти, збирають та надають відповідні дані органам статистики. Окрім цього статистика збирає дані про недержавні освітні заклади, використання контрактної форми ведення педагогічної діяльності в навчальних закладах, підвищення кваліфікації та підготовку фахівців.

Якщо розглядати трансформаційні явища і процеси, які відбуваються у внутрішніх просторах держави за відділеннями, службами, структурними утвореннями, то спостерігається, що відбувається хоча і поступовий, але і безперервний процес розширення обсягів автоматизації і цифровізації. А саме впроваджуються широко функціональні технічні засоби, такі як «Хмарні технології», «Інтернет речей» та «SMART-середовище», де, на нашу думку, статистичні дослідження має у цьому велике значення, оскільки виявляються підсумки і опрацьовуються дані, зібрані із всіх сфер діяльності. Зокрема освітня сфера – тому що в ній у більшій мірі концентруються суспільні групи, підтримуються регуляторні механізми, задані державою [2]. Цим ґрунтується, що статистичні дослідження освітньої сфери на державному рівні спирається на відповідну нормативно-правову базу і звітної документації, де конкретними прикладами і найбільш поширеними формами є Ф 2-3 нк “Звіт вищого навчального закладу на початок навчального року”, Ф 85-к “Звіт постійного дошкільного закладу освіти”, Ф 1-НК “Звіт про роботу аспірантури та докторантури”. А таке інформаційне забезпечення є більш важливим джерелом з’ясування необхідності щодо здійснення перетворень і модернізації освітньої сфери за рахунок державного управління, де супровідними процедурами є аналітичні дослідження [7]. Оскільки під аналізом явища і сфери діяльності доцільно розуміти з’ясування того, що і якою мірою вплинуло на загальні зміни у освітній сфері, у якій мірі вони є важливими на державному рівні, наскільки її складові взаємопов’язані і чим тіснішими є співвідношення один з одним.

Особливим чином слід розглядати під час проведення аналітичних досліджень зведення даних від спостережень – як науково-організована обробка первинних матеріалів відповідно до змісту цільової комплексної програми на державному рівні, яка включає в себе систематизацію, класифікацію, складання таблиць, отримання підсумків і інших показників, що потрібні для розрахунків за заданими методичними розробками [9]. В основу такого зведення покладене групування, що означає встановлення по переліку однорідних установ, якими є навчальні заклади форм спеціалізації, напрямів підготовки, рівнів акредитації. Отже групування – це розподіл сукупності на групи за певною ознакою (до чого слід віднести чисельність професорсько-викладацького складу у вищому навчальному закладі, обсяги проведення

занять і викладання дисциплін, аудиторія здобувачів – як за списком, так і дійсних відвідувачів та ін.). Такий вигляд упорядкування концентрує у єдиному руслі типи явища разом із їх взаємозв'язком, структурне відображення сукупності сфер діяльності та розвитку, що мають багато чого спільного із освітніми просторами, дію одних чинників на інші.

У загальному методичному вигляді процес групування відображається однорідними інтервалами, що визначається за формулою Стеджерса:

$$i = X_{\max} - X_{\min} / m, \quad m = 1 + 3.322 \lg n, \quad (1)$$

де $X_{\max}$ – максимальна величина ознаки;

$X_{\min}$ – мінімальна величина ознаки;

m – число груп;

n – число одиниць сукупності.

Особливе значення у державному управлінні, і зокрема – її регуляторного впливу на освітню сферу є ряди динаміки, які дозволяють виявляти та досліджувати тенденції та фактори розвитку процесів навчання здобувачів, до чого слід віднести викладацькі підходи щодо ведення навчальних предметів і дисциплін під час відвідування, тенденції щодо обсягів виконання практичних занять і курсів, рух групових потоків, ступені використання комп'ютерів і технічних засобів під час виконання завдань і освоєння навчально-методичного матеріалу, відображення суспільних явищ у просторі і часі. Тут основоположне значення полягає у аналітичному дослідженні обсягів здобувачів, що висвітлюється таблицею 1.

Таблиця 1

Аналіз чисельності здобувачів у навчальних закладах України всіх рівнів акредитації від 2018 р. до 2023 р.

Період (роки)	Кількість здобувачів у навчальних закладах	Абсолютний приріст		Темп зростання, %		Темп приросту, %		Абсолютне значення 1 % приросту	
		базо- вий	ланцю- говий	базо- вий	ланцю- говий	базо- вий	ланцю- говий	базовий	ланцю- говий
2018/19	7077087	-	-	-	-	-	-	-	-
2019/20	7037616	-39471	-39471	99,44	99,44	-0,56	-0,56	70770,9	70770,9
2020/21	6899783	-	-	97,49	98,04	-2,51	-1,96	70770,9	70376,2
2021/22	6905474	-	5691	97,58	100,08	-2,42	0,08	70770,9	68997,8
2022/23	6563578	-	-	92,74	95,05	-7,26	-4,95	70770,9	69054,7

Джерело: за даними Державної служби статистики України

І, на нашу думку, проведене аналітичне дослідження дозволяє органам виконавчої влади, місцевого самоврядування, іншим державним службовцям, перед тим як виділяти бюджетні кошти освітній сфері, доцільне їх використання за даними навчання здобувачів у навчальних закладах. А це потребує більшої деталізації і з'ясування доцільності утримання та фінансування освітньої сфери,



де більш конкретне і водночас достовірне значення надає ланцюговий рівень динаміки, чим у більшій мірі уточнюється зміна чисельності і потоків здобувачів, які вступили до освітніх процесів і звісно, нині перебувають у навчальних закладах.

Але головним чином рядами динаміки визначаються ступені виконання планів як за п'ять, так і, на нашу думку, що має найважливіше значення, десять років, розроблених на державному рівні, наприклад, зміна чисельності здобувачів і професорсько-викладацького складу під час існування навчальних закладів. І це досліджується та розраховується за п'ятичленною середньою методом вирівнювання рядів по укрупненим періодам та визначенням середньої ковзної рівня статистичного ряду (табл. 2).

Таблиця 2

Аналіз чисельності навчальних закладах України

Періоди	Чисельність закладів освіти, од	Середній темп зростання (Т _{зр})		Середня ковзаюча
		базовий	ланцюговий	
2015/16	17337	-	-	-
2016/17	16858	0,87	0,87	-
2017/18	16180	0,71	0,81	16218
2018/19	15521	0,58	0,81	15725,2
2019/20	15194	0,52	0,90	15151,8
2020/21	14873	0,46	0,90	14511
2021/22	13991	0,34	0,74	13947
2022/23	12976	0,23	0,69	13420,2
2023/24	12701	0,21	0,90	-
2024/25	12560	0,20	0,95	-

Джерело: за даними Державної служби статистики України

І тоді проведені у табл. 2 розрахунки засвідчують обсяги і тенденції існування підвідомчих державі установ, якими є навчальні заклади. Цим і засвідчується, що освітня сфера підлягає змінам і перетворенням, наприклад – зникнення чи поєднання одного навчального закладу з іншими подібними установами, що слід чітко врахувати як при здійсненні державного управління і регулюючих дій, так і виділенні бюджетних коштів на їх утримання та ведення педагогічної діяльності, і у подальшому – їх перетворень і розширення обсягів технічних оснащень та ІКТ. Цим засвідчується, що всі процеси, які відбуваються у державі, і концентруються в сукупності, перебувають у тісному зв'язку і взаємозалежності.

За допомогою статистичних методів постійно існує можливість встановлювати орієнтовний взаємозв'язок між аргументом і функцією (факторною і результативною ознаками), присвоюючи їм кількісну оцінку. Отже, статистичні методи виявлення кореляційного зв'язку між чинниками та результативними ознаками (парна кореляція) характеризуються таким чином:

1. *Метод зіставлення паралельних рядів* є найпростішим для визначення взаємозв'язку між чинником і результативною ознакою. Тут значення аргументу вказуються у зростаючому порядку, а поряд з цим відображається результативна ознака, якою розкривається напрям зміни цієї функції.

2. *Балансовий метод* характеризується тим, що дані взаємопов'язаних показників відображаються у вигляді таблиці, де підсумки окремої частини виводяться, після чого сума окремих частин повинна дорівнювати цілому значенню. Цей метод використовують при складанні державного бюджету, цільових комплексних програм, планів соціально-економічного розвитку сфер діяльності, регіону, району, міста. Балансовий метод використовують також для характеристики взаємозв'язку між грошовими надходженнями чи еквівалентними цьому результатами та витратними внесками.

3. *Метод аналітичних групувань*. Суть його в тому, що одиниці сукупності групуються за факторною ознакою і по кожній групі розраховується середня і як вона впливає на результативну ознаку. Це можна прослідити по кожній групі і встановити цей зв'язок.

4. *Дисперсійний аналіз*. Цей метод широко застосовується в теоретичних дослідженнях. Його перевага полягає в тому, що відображається числова характеристика зв'язку між чинником і результативною ознакою.

5. *Кореляційний аналіз* даних зводиться до виявлення і кількісної характеристики зв'язку між двома чинниками, тобто з'ясувати тісноту зв'язку між ними.

А саме виявлення кореляційної залежності підлягає дії закону великих чисел лише за рахунок достатньо значних фактів, за якими індивідуальні особливості і другорядні чисельники згладжуються, де після цього виявлена залежність, якщо вона має суттєву стійкість, проявляється достатньо виразно за такими особливостями кореляційних зв'язків є такі:

- кореляційну залежність необхідно вивчати на достатньо великих масивах спостережень;
- кореляційні зв'язки є неповними, тобто вплив на результативну ознаку декількох чинників.

Щоб достовірніше уявляти про кореляційну залежність, наводиться у табл. 3 перелік рівнянь, за якими розкриваються та уточнюються різноманітні види взаємозв'язків [1].

Кореляційно-регресійний аналіз здійснюється в три етапи:

- відбір чинників, які впливають на результативний показник і, виявлення форми зв'язку;
- пошук параметрів зв'язку, тобто пошук рівняння регресії;
- розрахунок щільності зв'язку.

Таблиця 3

Розрахунок параметрів зв'язків між результативним показником і чинниками

№ з/п	Перший етап		Другий етап
	Виявлення форми зв'язку	Рівняння регресії зв'язку	За допомогою емпіричних даних і системи рівняння, пошук параметрів зв'язку
1	а) прямолінійна	$y_x = a_0 + a_1 x,$ де a_0 і a_1 – параметри зв'язку; x – числове значення чинника, яке визначає мінливе значення y_x; y_x – показник функціонально пов'язаний з x.	$\begin{cases} \sum y = na_0 + a_1 \sum x \\ \sum yx = a_0 \sum x + a_1 \sum x^2 \end{cases}$ де n – обсяги спостережень
2	б) логарифмічна	$y_x = a_0 + a_1 \lg x$	$\begin{cases} \sum y = na_0 + a_1 \sum \lg x \\ \sum y \lg x = a_0 \sum \lg x + a_1 \sum (\lg x)^2 \end{cases}$
3	в) гіперболічна	$y_x = a_0 + a_1 \frac{1}{x}$	$\begin{cases} \sum y = na_0 + a_1 \sum \frac{1}{x} \\ \sum y \frac{1}{x} = a_0 \sum \frac{1}{x} + a_1 \sum \frac{1}{x^2} \end{cases}$
4	г) параболічна	$y_x = a_0 + a_1 x + a_2 x^2$	$\begin{cases} \sum y = na_0 + a_1 \sum x + a_2 \sum x^2 \\ \sum yx = a_0 \sum x + a_1 \sum x^2 + a_2 \sum x^3 \\ \sum yx^2 = a_0 \sum x^2 + a_1 \sum x^3 + a_2 \sum x^4 \end{cases}$

Джерело: за даними [1]

На першому етапі здійснюється вибір форми зв'язку, який має вирішальне значення в кореляційно-регресійному аналізі.

На другому етапі здійснюється пошук параметрів виявленого зв'язку. Параметри виявляються шляхом зрівняння коефіцієнтів при декількох невідомих.

Параметр a_0 визначає положення початкової точки лінії регресії в системі координат. Параметр a_1 показує середню зміну результативного показника Упри зміні чинника X на одиницю. При $a_1 > 0$ зв'язок прямий, якщо $a_1 < 0$ зв'язок зворотній. При $a_1 = 0$ зв'язок між показниками відсутній.

На третьому етапі кореляційно-регресійного аналізу визначається тісністю зв'язку між результативним показником і чинником, що зумовлює його зміну (табл. 4).

Таблиця 4

Розрахунок щільності зв'язку

№ з/п	Назва	Математичне розв'язання	Параметри
1	Коефіцієнт кореляції (для прямолінійної залежності) – R або індекс кореляції – i	$R = \sqrt{\frac{S_y^2 - S_{yx}^2}{S_y^2}}$ де S_y^2 $i = \sqrt{I - \frac{S_{yx}^2}{S_y^2}}$	$S_y^2 = \frac{\sum (y - \bar{y})^2}{n}$ $S_{yx}^2 = \frac{\sum (y - y_x)^2}{n}$
2	Кореляційне відношення (для криволінійної залежності)	$K = \sqrt{\frac{S_{yx}^2}{S_y^2}}$	S_{yx} – дисперсія ознаки y , яка визначена від змінної середньої – y_x ; S_y – дисперсія ознаки y , яка визначена від загальної середньої $\bar{y}$

Джерело: за даними [1]

Індекс – це відносна величина, яка характеризує співвідношення явища, у часі, у просторі або порівняно з якимсь елементом, базисом або планом. За допомогою індексів здійснюють аналітичні дослідження у такому порядку:

1. Визначають середні зміни складних явищ у часі;
2. Оцінюється середній ступінь виконання плану по сукупності в цілому або її окремих частин;
3. Встановлюють середні співвідношення спадних явищ у просторі;
4. Визначається роль окремих факторів у загальній зміні складних явищ у часі і просторі.

Щоб за допомогою індексів досліджувати державне управління освітньою сферою в Україні, слід здійснити розрахунками за такими видами:

- Територіальний індекс змінного складу визначається за формулою:

$$I_{\bar{x}} = \frac{\sum x_A \cdot f_A}{\sum f_A} / \frac{\sum x_B \cdot f_B}{\sum f_B} = \sum x_A \cdot d_A / \sum x_B \cdot d_B, \quad (2)$$

де x – середня чисельність явищ і процесів, які виникають та здійснюються у конкретній сфері діяльності, підпорядкованій державі;

f – частота, чим є сукупність явищ і процесів у сферах діяльності держави;

- Територіальний індекс фіксованого складу визначається за формулою:

$$I_x = \frac{\sum x_A \cdot f^{st}}{\sum f^{st}} / \frac{\sum x_B \cdot f^{st}}{\sum f^{st}} = \sum x_A \cdot d^{st} / \sum x_B \cdot d^{st}, \quad (3)$$

де f^{st} – частота, що відображає зміни виникнення, повторюваність та розширення явищ і процесів у сферах діяльності держави;

d^{st} – частка стандартної структури щодо сукупності явищ і процесів.

Тут прикладом є проведення розрахунку територіальних індексів середнього рівня тривалості навчання здобувачів двох навчальних закладів (табл. 5). А якщо під вищезазначені формули підставляти дані чисел, які розміщені у таблиці 5, то встановлено, що середнє число грошових витрат, виділених державою становить для фінансування вищої освіти 54434946 тис. грн., а докторантури – 1922928 тис. грн., на основі чого територіальний індекс змінного складу має 20,30837 значення, тобто виявлений суттєвий дисбаланс на користь першого.

Тоді як згідно територіального індексу фіксованого складу як для вищої освіти, так і докторантури середнє значення грошових витрат становить 25,20735 значення, де виявлено, що стандартна (тобто нормована) ознака грошових витрат, виділених державою становить для фінансування вищої освіти 48228692 тис. грн., а докторантури – 1913279 тис. грн.

Таблиця 5

Дослідження обсягів фінансування освітньої сфери

Сектори	Розподіл витрат за джерелами фінансування,		Структура витрат відповідно до стандартної ознаки, %		
	Вища освіта (x_A)	Докторантура (x_B)	Вища освіта (f_A)	Докторантура (f_B)	стандартне значення (f^{st})
Державний сектор	65001376,8	1887202	76,59	49,09	62,84
Недержавний	19864980,6	1957376,3	23,41	50,91	37,16
Всього	84866357,4	3844578,3	100	100	100

Джерело: за даними Державної служби статистики України

Таке аналітичне дослідження, на нашу думку, дозволить виявити ступінь цільового використання коштів та їх компенсаційних можливостей на основі отриманих результатів і досягнень, за чим ґрунтується спроможність освітньої сфери їх зазнавати та відчувати, тобто – саме цим відображається якісна ознака.

Висновки і пропозиції. Проведення державного управління у освітній сфері надає можливість розглядати і вирішувати конкретні питання щодо

результатів навчання здобувачів. Тут необхідно виконувати на високому науково-теоретичному рівні з використанням сучасних методів дослідження, відображати в ній досвід найбільш успішних і досконалості організацій і установ стосовно освітньої сфери, нові досягнення статистичної науки. Оскільки відображення процесів і явищ, що відбуваються у освітній сфері, і звісно підлягають державному управлінню, вказується за відповідними статистичними показниками, що в подальшому має цілковиту придатність для наступних аналітичних досліджень і розрахунків.

Система статистичних показників має будуватися на засадах багаторівневої структури для створення комплексу статистичних характеристик, потрібних для управління організаціями і установами та пронизуватися у ієрархічних рівнях (ВНЗ, регіональне управління освіти, Міністерство освіти і науки) за відповідними територіальними рівнями (країна, область, місто, район) та для регулювання державою освітньої сфери (нормативно-правова база).

А дослідження на науковому рівні статистичних методів постійно має різнобічний характер щодо всіх сфер діяльності на державному рівні, зокрема тих, які стосуються управління освітніми процесами у навчальних закладах. З точки зору перспективних напрямів методи статистики і пов'язаних із ними аналітичних досліджень постійно містять у собі потенційні можливості щодо об'єктів, процесів і явищ. Оскільки вони постійно змінюються та перетворюються, після чого виявляється здатність набувати модернізованого вигляду, наприклад – чисельність навчальних закладів чи освоєння ними виділених коштів.

Література:

1. Бутко А. Д., Заремба О. О. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті : навчальний посібник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. 323 с.
2. Гринчак Н. А., Синяков А. В. Цифрові комунікації в публічному управлінні : сутність, роль та вимоги до формування. *Статистика України*. 2023. № 3–4. С. 112–119.
3. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
4. Лазоренко Л. В., Воробйов С. В. Соціальна відповідальність публічних установ. *Статистика України*. 2023. № 3–4. С. 120–127.
5. Мотузка О. М., Пархоменко В. В. Державна підтримка грантової діяльності в Україні. *Статистика України*. 2023. № 3–4. С. 128–137.
6. Сафронова О. М., В. Є. Галіцин. Актуальні напрями реформування системи управління державним корпоративним сектором в Україні. *Статистика України*. 2024. № 1. С. 69–79.
7. Статистика ринків : підручник для вищ. навч. закл. / ДАСОА Держкомстату України; наук. ред. Н. О. Парфенцевої. Київ : ДП «Інформаційно-аналітичне агентство», 2007. 863 с. С. 669 – 745.
8. Червона С. П., Парфенцева Н. О. Удосконалення нормативно-правового забезпечення організації державної статистики України в рамках реалізації Угоди про асоціацію між Україною та ЄС. *Статистика України*. 2022. № 1. С. 30–39.
9. Штангрет А. М., Копилук О. І. Статистика : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ,



2005. 232 с.

References:

1. Butko, A. D., Zaremba, O. O. (2008) *Modeli i metody pryiniattia rishen v analizi ta audyti: navchalnyi posibnyk* [Models and methods of decision-making in analysis and audit : a textbook]. Kyiv : Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t, 323 s. [in Ukrainian].
2. Hrynychak, N. A., Syniakov, A. V. (2023) *Tsyfrovi komunikatsii v publichnomu upravlinni: sutnist, rol ta vymohy do formuvannia* [Digital communications in public administration: essence, role and requirements for formation]. *Statystyka Ukrainy*. № 3–4. S. 112–119 [in Ukrainian].
3. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].
4. Lazorenko, L. V., Vorobiov, S. V. (2023) *Sotsialna vidpovidalnist publichnykh ustanov* [Social responsibility of public institutions]. *Statystyka Ukrainy*. № 3–4. S. 120–127 [in Ukrainian].
5. Motuzka, O. M., Parkhomenko, V. V. (2023). *Derzhavna pidtrymka hrantovoi diialnosti v Ukraini* [State support for grant activities in Ukraine]. *Statystyka Ukrainy*. № 3–4. S. 128–137 [in Ukrainian].
6. Safronova, O. M., Halitsyn V. Ye. (2024) *Aktualni napriamy reformuvannia systemy upravlinnia derzhavnym korporatyvnym sektorom v Ukraini* [Current directions of reforming the public corporate sector management system in Ukraine]. *Statystyka Ukrainy*. № 1. S. 69–79 [in Ukrainian].
7. *Statystyka rynkiv* [Market statistics] : pidruchnyk dlia vyshch. navch. zakl. / DASOA Derzhkomstatu Ukrainy; nauk. red. N. O. Parfentsevoi. Kyiv : DP «Informatsiino-analitychne ahentstvo», 2007. 863s. S. 669 – 745 [in Ukrainian].
8. Chervona, S. P., Parfentseva, N. O. (2022) *Udoskonalennia normatyvno-pravovoho zabezpechennia orhanizatsii derzhavnoi statystyky Ukrainy v ramkakh realizatsii Uhody pro asotsiatsiiu mizh Ukrainoiu ta YeS* [Improving the regulatory and legal support for the organization of state statistics of Ukraine within the framework of the implementation of the Association Agreement between Ukraine and the EU]. *Statystyka Ukrainy*. № 1. S. 30–39 [in Ukrainian].
9. Shtanhret, A. M., Kopyliuk, O. I. (2005). *Statystyka : navchalnyi posibnyk* [Statistics : a study guide]. Kyiv : TsUL, 232 s. [in Ukrainian].

УДК 316.77:351/354

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-780-789](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-780-789)

Іваницька Ольга Михайлівна доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри теорії та практики управління, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», м. Київ, тел.: (044) 204-92-18, <https://orcid.org/0000-0001-5505-8849>

Архипова Євгенія Олександрівна кандидат філософських наук, доцент, доцент кафедри теорії та практики управління, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», <https://orcid.org/0000-0002-1640-1488>

СТРАТЕГІЧНІ КОМУНІКАЦІЇ ДЕРЖАВИ ТА ЇХ СКЛАДОВІ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ВІЙН

Анотація. У статті розглядаються стратегічні комунікації та їх складові в умовах гібридних війн. Обґрунтовано актуальність дослідження стратегічних комунікацій через зростаючу роль інформаційного впливу як можливого інструменту дестабілізації з боку протилежної сторони. Показано, що стратегічні комунікації є одним із найважливіших інструментів державного управління. Вказані складові стратегічних комунікацій, до яких належать інформаційна політика держави, дипломатична, громадська та військова комунікація. Наголошено на необхідності формування єдиної державної комунікаційної стратегії, що здатна забезпечити координацію дій та взаємодію між органами влади, суспільством і міжнародними партнерами.

Досліджено підходи до визначення стратегічних комунікацій в міжнародних та вітчизняних нормативно-програмних документах. Запропоновано авторське визначення стратегічних комунікацій як системи стратегічних рішень, дій, операцій, які в сукупності дають синергетичний ефект і спрямовані на скоординоване залучення органів влади та громадськості у продуктивну взаємодію щодо долаття загроз, викликів і ризиків, а також сприяння реалізації безпекових довгострокових і тактичних цілей, планів і програм уряду з використанням усього можливого комунікативного інструментарію, інформаційних технологій і стратегічного управління.

Підкреслено важливість оцінювання синергетичного ефекту від взаємодії між комунікаційними елементами. Наведено елементи циклу оцінювання ефективності комунікаційних заходів. Показано значення рефлексивного управління в системі стратегічних комунікацій, яке передбачає адаптацію на основі зворотного зв'язку, самооцінювання, безперервне навчання та вдосконалення, а також маніпулювання противником з метою нав'язування вигідного маніпулятору алгоритму дій.



Запропонований підхід до дослідження стратегічних комунікацій в умовах гібридних загроз може стати основою для удосконалення системи державної стратегічної комунікаційної політики.

Ключові слова: стратегічні комунікації, гібридна війна, концепція стратегічних комунікацій, інформаційна політика, інформаційна безпека, інформаційно-психологічний вплив, дезінформація.

Ivanytska Olha Mykhailivna Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Professor at the Department of Theory and Practice of Management, National Technical University of Ukraine “Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”, Kyiv, tel.: +38 (044) 204-92-18, <https://orcid.org/0000-0001-5505-8849>

Arkhypova Yevheniia Oleksandrivna PhD in Philosophy, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Theory and Practice of Management, National Technical University of Ukraine “Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0002-1640-1488>

STRATEGIC COMMUNICATIONS OF THE STATE AND THEIR COMPONENTS IN THE CONDITIONS OF HYBRID WARS

Abstract. The article explores strategic communications and their components in the context of hybrid warfare. The relevance of studying strategic communications is substantiated by the growing role of informational influence as a possible tool of destabilization from the opposite side. It is demonstrated that strategic communications are among the most important instruments of state governance. The article outlines the key components of strategic communications, including the state's information policy, diplomatic, public, and military communication. Emphasis is placed on the need to develop a unified state communication strategy capable of ensuring coordination of actions and interactions among government bodies, civil society, and international partners.

The article examines approaches to defining strategic communications in both international and national policy documents. An original definition is proposed: strategic communications are viewed as a system of strategic decisions, actions, and operations that collectively generate a synergistic effect and are aimed at coordinated engagement of governmental authorities and the public in productive interaction to counter threats, challenges, and risks, as well as to support the implementation of national security objectives, plans, and programs by utilizing the full range of communicative tools, information technologies, and strategic management.

The importance of evaluating the synergistic effect resulting from the interaction among communication elements is emphasized. The article also presents key elements of the evaluation cycle for communication activities. The role of reflexive control in strategic communications is highlighted, involving adaptation

based on feedback, self-assessment, continuous learning and improvement, as well as manipulation of the adversary in order to impose a favorable course of action.

The proposed approach to studying strategic communications under hybrid threats may serve as a foundation for improving the national system of strategic communication policy.

Keywords: strategic communications, hybrid warfare, strategic communication concept, information policy, information security, informational and psychological influence, disinformation.

Постановка проблеми. Комунікації влади та суспільства мають враховувати сучасні тенденції не лише в сфері застосування сучасних інформаційних технологій, а й в психології, політології, стратегічного публічного управління. У сучасному світі стратегічні комунікації є одним із найважливіших інструментів державного управління. Особливу значимість набувають теорія та практика реалізації стратегічних комунікацій в умовах ведення гібридної війни, що напрочуд актуально в контексті збройно-інформаційної війни між Україною та Росією. Система стратегічних комунікацій має сприяти забезпеченню національних інтересів України, протидіючи негативним інформаційним впливам, в тому числі з боку країни-агресора, та забезпечувати довіру до держави шляхом вибудовування послідовного системного діалогу із ключовими аудиторіями.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Фундамент дослідження теорії та практики стратегічних комунікацій, інформаційних війн і public relations, в тому числі у публічному управлінні, закладений метром вітчизняної науки Г. Почепцовим. Стратегічні комунікації в контексті гібридних війн та національної безпеки вивчають такі вчені, як В. Ліпкан, Г. Почепцов, Т. Сивак та інші. Л. Хорішко, Б. Юськів, Н. Карпчук, Н. Макаренко, Є. Тихомирова у своїх роботах розкривають політологічний аспект стратегічних комунікацій, досліджуючи їх через призму процесів євроінтеграції та російсько-української війни. Висвітленням питань стратегічних комунікацій, рефлексивного управління та їх застосування в умовах розгортання гібридних війн займалися О. Сальнікова, І. Сівоха, А. Іващенко, А. Мельниченко, І. Варжанський та інші.

Мета статті полягає у визначенні складових стратегічних комунікацій і їх еволюції в контексті протидії викликам гібридних війн.

Виклад основного матеріалу дослідження. Проблематиці стратегічних комунікацій держави присвячено низку наукових праць, які рівною мірою розкривають сутність комунікативних технологій, їх види та практичне використання. Незважаючи на досить велику кількість публікацій, міжнародні та вітчизняні нормативно-програмні документи, поняття «стратегічні комунікації» потребує осучаснення та переосмислення із врахуванням теперішніх реалій.



Розглянемо основні положення ключового документу – Концепції стратегічних комунікацій Міністерства оборони України та Збройних Сил України (далі – Концепція), прийнятої у 2017 році [1]. В п.2.4. Концепції міститься визначення стратегічних комунікацій, яке наслідують запропоноване в Політиці стратегічної комунікації НАТО (2009) [2] та повторюється в ряді більш пізніх нормативно-правових документів України, зокрема в Доктрині зі стратегічних комунікацій Збройних Сил України (2020) та Стратегії інформаційної безпеки (2021). Так, в Концепції стратегічні комунікації характеризуються як «скоординоване і належне використання комунікативних можливостей держави: публічної дипломатії, зв'язків із громадськістю, військових зв'язків, інформаційних та психологічних операцій, заходів, спрямованих на просування цілей держави» [1]. Тобто у визначенні фактично перелічені механізми, які можна застосовувати для реалізації цілей держави в комунікативній сфері, водночас саме стратегічний характер такої комунікації підкреслено недостатньо.

Також зауважимо, що в документах НАТО від 2009 року [2] зазначені мінімальні вимоги щодо складових ефективної політики стратегічних комунікацій, а саме: цілі комунікації, ключові принципи, взаємозв'язки між різними напрямками реалізації, а також головні актори та суб'єкти організації, які беруть участь у проведенні політики стратегічних комунікацій із окресленням сфери їх відповідальності. В цьому ж документі застосовано абревіатуру «стратком» («стратегічні комунікації»), яка наразі поширена в науковій літературі й якою також будуть користуватися й автори статті.

Підкреслимо, що означене в документах НАТО коло питань є далеко не повним переліком завдань, які потребують вирішення. Додамо також, що з 2009 року практика розроблення та застосування стратегічних комунікацій значно збагатилася, що потребує більш розгалуженого трактування цього поняття.

Наукове трактування терміну «стратегічні комунікації» має, на наш погляд, охоплювати цілі їх проведення, основних учасників, основні механізми та технології комунікативного процесу. Водночас, важливо підкреслити саме стратегічний характер такої комунікації, що обумовлює необхідність врахування таких ключових елементів стратегії, як місія, ресурси та їх розподіл, синергетичний ефект від реалізації стратегій. Крім того, особливістю будь-якої стратегічної комунікації, якщо йдеться про військову сферу, є прихований характер окремих операцій, зокрема дій щодо маніпулювання противником і долання комунікативних перешкод. Ці структурні елементи стратегічних комунікацій, на нашу думку, мають бути враховані при розробленні правових документів і програм, інструктивних матеріалів і рекомендацій, передусім в системі силових структур і відомств.

У вітчизняній Концепції названо основних суб'єктів стратегічних комунікацій, серед яких структурні підрозділи апарату Міністерства оборони,

Генерального штабу Збройних Сил України та Збройні Сили [1]. Однак в умовах публічності влади та активізації участі громадянського суспільства в прийнятті стратегічних рішень, на наш погляд, обов'язковою стороною страткому є громадяни та їх об'єднання.

На підтвердження цієї тези зазначимо, що в Стратегії інформаційної безпеки 2021 року наголошується проблема недостатньої сформованості системи стратегічних комунікацій, подолання якої є однією із стратегічних цілей Стратегії. При цьому до числа пріоритетних завдань держави віднесено налагодження системного діалогу між публічними органами, громадськістю та ЗМІ та представниками нових медіа [3].

Оскільки одним із завдань побудови страткомів в Концепції визначено «узагальнення та впровадження практик на основі набутого досвіду» [1], важливо ознайомитися з інструктивними матеріалами та документами щодо побудови успішних комунікаційних стратегій в інших країнах, зокрема членів НАТО.

У словнику воєнних термінів силових структур США зазначено, що стратегічні комунікації – цілеспрямовані зусилля уряду США, спрямовані на розуміння та залучення ключових аудиторій для створення, зміцнення або збереження умов, сприятливих для просування інтересів, політики та цілей уряду США шляхом використання скоординованих програм, планів, тем, повідомлень та продуктів, синхронізованих з діями всіх інструментів національної влади [4, с.226].

Зауважимо, що таке трактування терміну «стратегічна комунікація» підкреслює необхідність розуміння цільових аудиторій і поведінки стейкхолдерів, сприяння їх партисипації в політиці просування інтересів уряду США та реалізації їх цілей. Також акцентовано увагу на скоординованості всіх інструментів публічного управління.

Урядова служба комунікації (англійською – Government Communication Service, GSC) Великої Британії визначає стратегічні комунікації як «...вплив на аудиторію задля суспільного блага шляхом мобілізації необхідних ресурсів для досягнення узгоджених цілей. Цей вплив досягається завдяки організаційній єдності, скоординованому використанню всіх наявних комунікаційних інструментів, підкріплених дослідженнями та оформлене у вигляді узгодженої історії та комунікаційних продуктів. Все це викладено в єдиному плані, що реалізується поетапно та проходить належну оцінку» [5, с.3].

Підкреслимо такі оригінальні складові цього визначення: використання усього можливого, апробованого на практиці інструментарію; існування єдиного скоординованого плану з визначеними контрольними точками чи етапами; наявність системи оцінювання дій та їх ефектів на кожному етапі.

Оскільки головна мета страткому – досягнення єдності інтересів уряду та суспільства шляхом їх ефективної взаємодії із застосуванням багатого інструментарію й технологій, що відображають зміни в зовнішньому та



внутрішньому середовищі, вважаємо за доцільне надати таке визначення стратегічним комунікаціям держави в умовах гібридних війн.

Стратегічні комунікації держави – це система стратегічних рішень, дій, операцій, які в сукупності дають синергетичний ефект і спрямовані на скоординоване залучення органів влади та громадськості у продуктивну взаємодію щодо долаття загроз, викликів і ризиків, а також сприяння реалізації безпекових довгострокових і тактичних цілей, планів і програм уряду з використанням усього можливого комунікативного інструментарію, інформаційних технологій і стратегічного управління. В умовах гібридних війн важливим завданням стратегічних комунікацій є побудова і просування наративів в межах єдиної, узгодженої комунікаційної стратегії, що сприятиме формуванню стійкого інформаційного простору, здатного ефективно протидіяти дезінформації та іншим деструктивним інформаційним впливам, зміцнювати довіру громадян до державних інституцій та мобілізувати суспільство навколо спільних цілей. Резюмуючи, можемо навести формулювання мети дій суб'єкта стратегічних комунікацій – «отримати інформаційну перевагу в інформаційному просторі» [6], що можна вважати своєрідною квінтесенцією стратегічних комунікацій держави в умовах гібридних війн.

Кумулятивний результат взаємодії уряду та суспільства (цільової аудиторії), де один каталізатор – влада – посилюється підтримкою всього суспільства або його більшості має забезпечувати синергетичний ефект від реалізації стратегічної комунікації. На наш погляд, у стратегічній комунікації найважливіше і одночасно найважче – це оцінка синергетичного ефекту, впливу комунікації на цільові групи.

У цьому відношенні варто проаналізувати Цикл оцінювання, запропонований Урядовою службою комунікацій Великої Британії у лютому 2024 р. Цикл оцінювання урядових комунікацій (далі – Цикл) орієнтований на безперервне навчання та розвиток і передбачає відображення змін у демографії аудиторії в режимі реального часу за рахунок інтеграції цифрових досягнень. Особливостями Циклу є також дотримання принципу інклюзивності аудиторії та інтеграція з іншими системами оцінювання, такими як фреймворк OASIS (Objectives, Audience, Strategy, Implementation, & Scoring) та модель COM-B (Capability, Opportunity, Motivation, & Behaviour) [7].

Цикл допомагає спеціалістам з комунікацій точно вимірювати вплив всіх типів комунікаційної діяльності на цільову аудиторію, приймати обґрунтовані рішення та шукати ефективні способи вдосконалення. В документі також наведені рекомендації щодо розрахунку рентабельності інвестицій, вимірювання репутації та сегментації цільових груп аналізу.

Згідно із [7], реалізація заходів комунікаційної стратегії може слугувати досягненню трьох цілей комунікаційного впливу: збільшення поінформованості та зміни ставлення до певної події чи процесу; зміна поведінки для реалізації державної політики чи покращення суспільства; активне залучення

або рекрутинг, що передбачає, зокрема, прийняття рішень щодо роботи в урядових структурах та державних установах, волонтерства, військово-цивільного співробітництва тощо. Вимірювання залученості цільової аудиторії на основі Циклу оцінювання GCS може здійснюватися для кожного з цих трьох типів комунікаційного впливу.

Цикл оцінювання ефективності комунікації складається з шести етапів:

1. Inputs (вхідні дані) – планування комунікації на основі досліджень;
2. Outputs (виходи) – визначення того, що отримує цільова аудиторія;
3. Outtakes (відклик, сприйняття аудиторії) – наскільки змінились почуття, переконання та наміри аудиторії в результаті комунікаційної діяльності;
4. Outcomes (результати) – визначення фактичних змін в поведінці аудиторії;
5. Impact (вплив) – оцінювання результатів комунікації з точки зору організації / держави, досягнення цілей політики та KPI;
6. Learning and Innovation (навчання та інновації) – визначення того, що можна використати для покращення комунікаційної діяльності [7].

Найскладніше виміряти рівень збільшення поінформованості суспільства та ступінь зміни ставлення до певних подій, осіб, інституцій, кроків, рішень тощо, оскільки цей спосіб залучення аудиторії не передбачає активних дій аудиторії. Найчастіше для оцінювання таких показників застосовується опитування, глибинне інтерв'ю, хоча такий інструментарій не завжди може відображати реальну картину цих змін. З огляду на вищезазначене, постають три досить складні завдання: по-перше, оцінка ступеня досягнення встановлених цілей; по-друге, верифікація інструментів, що застосовувалися; по-третє, визначення реакції на проведення подібних заходів, тобто рефлексії суспільства.

Важливо, на нашу думку, щоб інструментарій відповідав цілям кампанії та подальшим управлінським крокам, тому набір інструментів має бути якомога більш значимим і апробованим. Також максимально мають бути подолані комунікативні бар'єри: перепони, непорозуміння, спотворення, домінування інтересів особистісних чи певних груп, стереотипи.

Належна увага має бути приділена суб'єктам страткомів. Серед великої кількості причетних до комунікативних процесів юридичних і фізичних осіб варто виділити професіоналів – стратегічних комунікаторів, завданням яких є забезпечити «досягнення вимірюваних результатів та формування довгострокового нарративу уряду» [5]. Вони повинні розуміти аудиторію та поведінку її членів, контекст, в якому працює уряд, а також виявляти довгострокові тенденції, ризики та можливості. Крім того, фахівці-практики мають розглядати діапазон втручань і комунікаційних важелів, які є в їхньому розпорядженні, забезпечуючи вибір найефективніших комбінацій. На підставі реалізації підходу «тестуй і вчись», стратегічні комунікатори мають забезпечити постійне вдосконалення урядових комунікацій [5, с.4].



Зауважимо, що стратегічні комунікації, які виступають «верхівкою айсбергу», тобто оприлюднені та доступні широкому загалу, – це незначна частина всіх дій суб'єктів страткому, що цілком доречно. Скрупульозна робота із контекстами, засвоєними цінностями, змінами ставлення лежить поза межами інформації, доступній громадськості. Йдеться, власне, про рефлексивне управління, яке, як правило, передбачає самооцінку та адаптацію на основі зворотного зв'язку, що відповідає принципам безперервного навчання та вдосконалення, з одного боку, і маніпулювання контрагентом чи противником, нав'язування йому алгоритму дій, які вигідні маніпулятору, з іншого.

Отже, рефлексивне управління в системі стратегічних комунікацій в умовах гібридних війн має явну та приховану частини інструментарію. Переважно явною є, за термінологією А. Мельниченка та І. Варжанського [8], «оборонна» група інструментів, які застосовуються для впливу на свідомість населення союзників при відсічі дій контрагента (противника, ворога, конкурента, члена девіантного чи делінквентного угруповання). Інша група інструментів («наступальні») є переважно прихованою.

Відзначимо, що стратегічні комунікації Міністерства оборони та ЗСУ мають свою специфіку та сферу застосування. Зокрема, як зазначено в Концепції, інформаційні та психологічні операції як складові стратегічних комунікацій Міністерства оборони та Збройних Сил України не застосовуються стосовно громадян України у мирний час (виключення – члени терористичних угруповань та незаконних збройних формувань). В той же час слід зауважити, що в Україні досі відсутній засадничий документ по стратегічним комунікаціям держави в цілому. До прикладу, аналогічний документ давно існує в США (U.S. National Strategy for Public Diplomacy and Strategic Communication, 2007). Разом з тим, важливість розбудови системи стратегічних комунікацій сьогодні є очевидною як для українських державотворців, наукової та фахової спільноти. Позитивні зрушення простежується, зокрема, і через зміну назв (реорганізацію) державних структур. Яскравим прикладом цього є еволюція Міністерства культури, молоді та спорту України (2019) через Міністерство культури та інформаційної політики України (2020) до нинішнього Міністерства культури та стратегічних комунікацій України (2024), а також державної установи «Науковий центр розвитку туризму» в державне підприємство «Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки» (zareєстровано в січні 2025 р.). В подальших планах профільного міністерства – створення Експертної ради з питань розбудови в Україні системи державних стратегічних комунікацій [9], тож, можливо, статус державних стратегічних комунікацій України, повноваження суб'єктів, пріоритетні напрями та очікувані результати у сфері реалізації стратегічних комунікацій буде визначено на нормативно-програмному рівні.

Висновки. Стратегічні комунікації є одним із найважливіших інструментів державного управління. Стратегічні комунікації держави можна визна-

чити як систему стратегічних рішень, дій, операцій, які в сукупності дають синергетичний ефект і спрямовані на скоординоване залучення органів влади та громадськості у продуктивну взаємодію щодо долаття загроз, викликів і ризиків, а також сприяння реалізації безпекових довгострокових і тактичних цілей, планів і програм уряду з використанням усього можливого комунікативного інструментарію, інформаційних технологій і стратегічного управління. В умовах гібридних війн важливим завданням стратегічних комунікацій є формування стійкого інформаційного простору, здатного ефективно протидіяти деструктивним інформаційним впливам як ззовні, так і з середини країни, та забезпечувати довіру до держави шляхом вибудовування послідовного системного діалогу із громадянами, мас-медіа та іноземними аудиторіями.

Література:

1. Концепція стратегічних комунікацій Міністерства оборони України та Збройних Сил України. Затв. 22.11.2017 № 612. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0612322-17#Text>
2. NATO Strategic Communication Policy. 2009. URL : <https://info.publicintelligence.net/NATO-STRATCOM-Policy.pdf>
3. Стратегія інформаційної безпеки. Затв. Указом Президента України від 28.12.2021 року № 685/2021. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/685/2021#n14>
4. Department of Defense. *Dictionary of Military and Associated Terms*. 8 November 2010 (As Amended Through 15 February 2016). URL : https://irp.fas.org/doddir/dod/jp1_02.pdf
5. Strategic Communication: MCOM Function Guide. 2021. URL : https://gcs.civilservice.gov.uk/wp-content/uploads/2020/03/Cabinet_Office_Strategic-Communications_Function_Guide.pdf
6. Доктрина «Зі стратегічних комунікацій» Збройних Сил України. 2020. URL: <https://sprotyvg7.com.ua/wp-content/uploads/2022/04/%D0%92%.pdf>
7. The GCS Evaluation Cycle. Feb, 2024. URL: <https://gcs.civilservice.gov.uk/wp-content/uploads/2024/02/2024-02-13-GCS-Evaluation-Cycle-FINAL-OFFICIAL.pdf>
8. Мельниченко А. А., Варжанський І. В. *Окремі аспекти державної інформаційної політики в умовах воєнного стану*. Таврійський науковий вісник. 2022. №6. С.3-16. DOI <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2022.6.1>
9. Завершено реєстрацію Центру стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки. 17.01.2025. URL : <https://mcsc.gov.ua/news/zaversheno-reyestracziyu-czentru-strategichnyh-komunikacij-ta-informacijnoyi-bezpeky/>

References:

1. Kontsepsiia stratehichnykh komunikatsii Ministerstva oborony Ukrainy ta Zbroinykh Syl Ukrainy vid 22.11.2017 [Strategic Communications Concept of the Ministry of Defense of Ukraine and the Armed Forces of Ukraine from 2017, Nov. 22]. (n.d). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0612322-17#Text> [in Ukrainian].
2. NATO Strategic Communication Policy. (2009). Retrieved from <https://info.publicintelligence.net/NATO-STRATCOM-Policy.pdf>
3. Stratehiia informatsiinoi bezpeky. Zatv. Ukazom Prezydenta Ukrainy vid 28 hrudnia 2021 roku No 685/2021 [Information Security Strategy. Approved by Decree of the President of Ukraine dated December 28, 2021 No. 685/2021]. (n.d). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/685/2021#n14> [in Ukrainian].



4. Department of Defense. *Dictionary of Military and Associated Terms*. 8 November 2010 (As Amended Through 15 February 2016). Retrieved from https://irp.fas.org/doddir/dod/jp1_02.pdf
5. Strategic Communication: MCOM Function Guide. (2021). Retrieved from https://gcs.civilservice.gov.uk/wp-content/uploads/2020/03/Cabinet_Office_Strategic-Communications_Function_Guide.pdf
6. Doktryna “Zi stratehichnykh komunikatsii» Zbroinykh Syl Ukrainy” [Doctrine “On Strategic Communications” of the Armed Forces of Ukraine]. (2020). Retrieved from <https://sprotyvg7.com.ua/wp-content/uploads/2022/04/%D0%92%.pdf> [in Ukrainian].
7. The GCS Evaluation Cycle. (2024). Government communication service. Retrieved from <https://gcs.civilservice.gov.uk/wp-content/uploads/2024/02/2024-02-13-GCS-Evaluation-Cycle-FINAL-OFFICIAL.pdf>
8. Melnychenko A. A., Varzhanskyi I. V. (2022). Okremi aspekty derzhavnoi informatsiinoi polityky v umovakh voiennoho stanu [Certain aspects of the state information policy under the condition of belligerence]. *Tavria Scientific Bulletin*, 6, 3-16. DOI <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2022.6.1> [in Ukrainian].
9. Zaversheno reiestratsiiu Tsentru stratehichnykh komunikatsii ta informatsiinoi bezpeky [Registration of the Center for Strategic Communications and Information Security has been completed]. (2025). Retrieved from: <https://mcsc.gov.ua/news/zaversheno-reyestracziyu-czentru-strategichnyh-komunikaczij-ta-informaczijnoyi-bezpeky/> [in Ukrainian].

УДК 352/353 (437.6)

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-790-800](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-790-800)

Ключкович Анатолій Юрійович доктор політичних наук, доцент, завідувач кафедри політології і державного управління, ДВНЗ «Ужгородський національний університет», м. Ужгород, тел.: (0312) 64-03-14, <https://orcid.org/0000-0001-6573-6500>

Бабидорич Василь Юрійович аспірант кафедри політології і державного управління, ДВНЗ «Ужгородський національний університет», м. Ужгород, тел.: (0312) 64-03-14, <https://orcid.org/0000-0002-6351-3108>

РЕГІОНАЛЬНЕ САМОВРЯДУВАННЯ В СЛОВАЧЧИНІ: ОСОБЛИВОСТІ ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЇ ТА ПРОБЛЕМИ ФУНКЦІОНУВАННЯ

Анотація. У статті проаналізовано процес інституціоналізації регіонального самоврядування у Словаччині, зокрема його соціально-політичні та організаційно-правові аспекти. Розглянуто законодавчі нововведення, які стали правовою основою для створення самоврядних країв і передачі владних повноважень регіональним структурам. Також досліджено вплив євроінтеграції на розвиток регіонального самоврядування в Словаччині, що наблизило регіональну політику країни до стандартів ЄС. Визначено успішні аспекти реалізації словацької моделі, зокрема зміцнення функціональної спроможності органів самоврядування, розширення їхніх фінансових можливостей, а також створення умов для ширшої участі громадян у процесах ухвалення рішень на місцевому рівні. Зроблено висновок про те, що реформа виявила як переваги, так і проблеми регіонального управління. З одного боку, децентралізація сприяла зміцненню регіонального самоврядування, покращенню доступу до європейських фондів і розширенню можливостей територіальних громад у прийнятті рішень. З іншого боку, залишаються актуальними проблеми збереження регіональних диспропорцій, неефективного управління ресурсами та недостатньої координації між різними рівнями влади. Окрему увагу приділено труднощам, з якими зіткнулася Словаччина в процесі реформування, зокрема дефіцитом кадрів, недостатнім фінансуванням та корупційними ризиками. Виявлено проблеми, пов'язані із громадським сприйняттям та оцінкою діяльності органів самоврядування, а також з низькою електоральною активністю на виборах до представництв регіонів. Попри вказані труднощі та виклики, словацька модель забезпечує самоврядним краям можливість розробляти власні стратегії та впроваджувати політику регіонального розвитку. У перспективі необхідне подальше реформування, спрямоване на зміцнення



фінансової незалежності вищих територіальних одиниць, усунення дисбалансів між регіонами та вдосконалення механізмів взаємодії з центральною владою.

Ключові слова: Словаччина, регіональне самоврядування, регіональна політика, децентралізація, реформа публічного управління.

Klyuchkovych Anatoliy Yuriyovych Doctor of Political Sciences, Head at the Department of Political Science and State Administration, Uzhhorod National University, Uzhhorod, tel.: (0312) 64-03-14, <https://orcid.org/0000-0001-6573-6500>

Babydorych Vasyl Yuriyovych Postgraduate Student at the Department of Political Science and State Administration, Uzhhorod National University, Uzhhorod, tel.: (0312) 64-03-14, <https://orcid.org/0000-0002-6351-3108>

REGIONAL SELF-GOVERNMENT IN SLOVAKIA: PECULIARITIES OF INSTITUTIONALIZATION AND FUNCTIONING PROBLEMS

Abstract. This article analyzes the process of institutionalizing regional self-government in Slovakia, focusing on its socio-political and organizational-legal aspects. It examines legislative innovations that served as the legal basis for the establishment of self-governing regions and the transfer of governmental powers to regional structures. The article also explores the impact of European integration on the development of regional self-government in Slovakia, aligning the country's regional policy with EU standards. The article outlines the successful aspects of the Slovak model's implementation, including the strengthening of the functional capacity of self-government bodies, the expansion of their financial opportunities, and the creation of conditions for more active citizen participation in local decision-making processes. The conclusion highlights that the reform has revealed both advantages and challenges in regional governance. On one hand, decentralization has contributed to strengthening regional self-government, improving access to European funds, and expanding decision-making opportunities for territorial communities. On the other hand, issues such as regional disparities, inefficient resource management, and coordination between different levels of government remain significant challenges. Additionally, the article discusses the challenges Slovakia faced during the reform process, including staff shortages, insufficient funding, and corruption risks. Problems related to the perception and evaluation of regional self-government bodies' activities, as well as low voter turnout in regional elections, have also been identified. Despite these issues and challenges, the Slovak model provides self-governing regions with the opportunity to develop their own strategies and implement regional development policies. In the future, further reform steps will be necessary to strengthen the financial independence of higher territorial units, eliminate imbalances between regions, and improve mechanisms for interaction with the central government.

Keywords: Slovakia, regional self-governance, regional policy, decentralization, public administration reform

Постановка проблеми. У контексті постсоціалістичної трансформації та європейської інтеграції важливим завданням для країн Центральної Європи було реформування системи публічного управління, зокрема у напрямі розвитку регіонального самоврядування. Успішне впровадження ефективної моделі регіонального самоврядування сприяє сталому розвитку територіальних одиниць, забезпечує баланс між централізованим управлінням і місцевими ініціативами, стимулює громадську активність та сприяє раціональному використанню ресурсів з урахуванням потреб і специфіки кожного регіону. У цьому контексті особливий інтерес становить досвід сусідньої Словаччини, яка, пройшовши складний шлях системних трансформацій після розпаду Чехословаччини, змогла вибудувати модель регіонального самоврядування, що відповідає європейським стандартам. Аналіз словацької моделі дозволить виявити як позитивні аспекти, що можуть бути адаптовані до українських реалій, так і потенційні ризики, яких слід уникати під час реформування регіонального управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Словацька модель регіонального самоврядування є предметом наукових студій як загальнотеоретичного характеру, так і спеціалізованих досліджень, тематичний спектр яких охоплює правові, фінансові аспекти, а також питання ефективності управлінських практик регіональних органів влади. Значний внесок у вивчення цієї проблематики зробили І. Дудінська [5], Е. Ковачова [6], Д. Лешка [7], В. Ніжнянський [3], М. Цірнер [5], які аналізували різні аспекти розвитку регіонального самоврядування. Зокрема, Е. Ковачова детально висвітлила компетенції регіонального самоврядування, структуру його органів, а також організацію відносин між центром і регіонами [6]. Д. Лешка приділив увагу питанням децентралізації влади в Словаччині та чинникам, що визначили сучасний поділ країни на територіальні одиниці [7]. В. Ніжнянський проаналізував проблеми фінансової спроможності регіональних органів влади та вплив європейської інтеграції на адміністративно-територіальну реформу [3]. Наукові дослідження у цій сфері засвідчують значну увагу вчених до розвитку регіонального самоврядування в Словаччині, що підтверджує важливість тематики для розуміння процесів трансформації публічного управління у країнах Центральної Європи. Водночас існує потреба в оцінці ефективності проведених реформ, окресленні викликів і перспектив розвитку регіонального самоврядування у національному та європейському контекстах.

Мета статті – аналіз особливостей інституціоналізації регіонального самоврядування в Словаччині та проблем його функціонування на сучасному етапі.



Виклад основного матеріалу. Відновлення демократичних засад місцевого самоврядування розпочалося в Словаччині на початку 1990-х рр., однак впровадження системи регіонального самоврядування затягувалося через політичні суперечності, економічні труднощі перехідного періоду та відсутність єдиної концепції реформування.

Після здобуття незалежності у 1993 р. Словаччина зіткнулася з викликами, пов'язаними з розбудовою державної системи, реформуванням управлінських структур та адаптацією до вимог євроінтеграції. Децентралізаційні процеси та розвиток регіонального самоврядування ускладнювалися насамперед через політичну нестабільність періоду т.зв. «мечіаризму», коли владні кола Словаччини більше тяжіли до централізованого підходу в публічному управлінні [2, с. 148]. У таких умовах регіональна політика здебільшого відображала інтереси державної адміністрації, слабо враховуючи потреби інших зацікавлених сторін з регіонального, бізнесового і громадського середовища. У результаті ухвалення у 1996 р. нового Закону «Про територіальний та адміністративний устрій Словацької Республіки» [16] було закріплено регіональний рівень державного управління, який утворили 8 країв і крайових адміністрацій (Братиславська, Трнавська, Тренчинська, Нітранська, Жилінська, Бансько-Бистрицька, Пряшівська і Кошицька). Але питання створення повноцінної системи регіонального самоврядування залишилося відкритим.

У цей період реформи у сфері регіональної політики відбувалися несистемно, без узгодженого підходу та довгострокового планування. Визначення стратегічних напрямків здійснювалося переважно центральними інституціями, що відображало домінування підходу «згори». Водночас місцеві органи влади виявляли недостатню активність, що уповільнювало процеси децентралізації та обмежувало можливості регіонального розвитку.

Конституція Словацької Республіки передбачала утворення на регіональному рівні інституцій, які мали повноваження розв'язувати питання в інтересах жителів територіальних одиниць. Як зазначає Е. Ковачова, відсутність самоврядування на регіональному рівні перешкоджала раціональному розподілу функцій публічного управління між державною адміністрацією і територіальним самоврядуванням, породжувала бюрократію та збільшувала витрати, що позначалося на ефективності та дієвості публічного управління. Без існування вищих територіальних одиниць було неможливо розпочати розбудову самоврядування на регіональному рівні [6, с. 31].

Наприкінці 1990-х рр., із приходом до влади команди реформаторів на чолі з М. Дзуріндою та активізацією євроінтеграційного курсу, було створено необхідні політичні, інституційні та правові передумови для структурних змін у регіональній політиці. В політичному аспекті важливо те, що Словаччина вийшла з періоду авторитарно спрямованого правління та отримала новий уряд, орієнтований на демократизацію і системні реформи, зокрема у сфері регіонального управління.

На центральному та регіональному рівнях були створені необхідні інституційні механізми для розробки та впровадження ефективної регіональної політики. Зокрема було утворено посаду Віце-прем'єр-міністра з питань регіонального розвитку, а в 1999 р. при уряді також було створено Управління з питань прав людини, національних меншин і регіонального розвитку. У цьому ж році, завдяки отриманим повноваженням, було реорганізовано та почало функціонувати Міністерство будівництва та регіонального розвитку, яке стало флагманом регіонального розвитку та творцем регіональної політики Словаччини. Інституційні рамки державної регіональної політики доповнила розгалужена мережа агенцій регіонального розвитку [3, с. 46-47].

Саме в цей період регіональний рівень управління отримав необхідні законодавчі основи, що дозволило поступово розбудовувати регіональне самоврядування та сприяло більш ефективному розвитку регіонів. Конституція Словацької Республіки регламентує ключові аспекти територіального самоврядування в частині 4 (ст. 64-71) [11]. Базовими одиницями місцевого самоврядування проголошуються муніципалітети, а територіальне самоврядування здійснюють муніципалітет і територіальна одиниця вищого рівня. Детальне регулювання питань регіонального самоврядування належить до компетенції окремих законодавчих актів.

Важливим кроком стало ухвалення у 2001 р. законів «Про самоврядування вищих територіальних одиниць» [17] і «Про перехід деяких компетенцій від органів державної влади до муніципалітетів та вищих територіальних одиниць» [13], що зміцнило правові засади регіонального самоврядування і дало старт практичній реалізації реформи. До 2002 р. у Словаччині було сформовано вісім самоврядних країв, також відомих як вищі територіальні одиниці (ВТО). ВТО стали ключовою ланкою у системі самоврядування, забезпечивши управління регіонами.



Вищі територіальні одиниці (самоврядні краї) в Словаччині [8].



Регіональне самоврядування в Словаччині було запроваджено значною мірою під впливом Євроспільноти, оскільки регіоналізація і створення регіональних адміністративних структур відповідно до визначених стандартів було однією з вимог для інтеграції країни в ЄС. На думку В. Ніжнянського (Надзвичайного уповноваженого уряду СР з питань децентралізації державного управління), європейський вплив і перспектива членства мали як позитивні, так і негативні наслідки для регіонального розвитку Словаччини [3, с. 39]. З одного боку, ці процеси були стимулом для розвитку регіональної політики, сприяли її стабілізації та примусили центральні органи влади впроваджувати демократичні елементи, характерні для регіональної політики ЄС. З іншого боку, Словаччина не змогла виробити власну стратегію регіонального розвитку, яка б відповідала її довгостроковим інтересам і враховувала позиції ключових зацікавлених сторін. Центральні органи влади не мали достатнього досвіду для визначення пріоритетів у регіональній політиці та не змогли однозначно вирішити, чи варто максимально використовувати європейські ресурси ще на етапі підготовки до вступу, чи зосередитися на їх ефективному розподілі вже після приєднання до ЄС. У підсумку Словаччина повністю адаптувала цілі своєї регіональної політики до європейських механізмів і стратегічних напрямів, які підтримуються ЄС у межах відповідних програм [3, с. 39].

Для цілей структурної політики ЄС також була підготовлена статистична систематизація території Словаччини відповідно до шкали NUTS. У випадку Словаччини, рівень NUTS 2 охоплює Братиславський край, Західну Словаччину, Центральну Словаччину, Східну Словаччину, а NUTS 3 включає вісім самоврядних країв, які є територіальними одиницями для здійснення регіональної політики, планування і розвитку. Адаптація до вимог ЄС мала на меті забезпечити більш ефективний розподіл ресурсів європейських фондів, посилити регіональний розвиток і сприяти економічному вирівнюванню територій. Зі структурних фондів ЄС Словаччина отримує значні ресурси на регіональний розвиток. Наприклад, на період 2021-2027 рр. для Словаччини передбачено 13 млрд євро [9]. Водночас у Словаччині зберігаються значні диспропорції у соціально-економічному розвитку регіонів, особливо між більш розвинутою західною і менш розвинутою східною частиною країни. Ці дисбаланси залишаються викликом для державної регіональної політики, яка намагається скоротити розрив через інвестиційні програми, підтримку підприємництва та розвиток інфраструктури.

Для реалізації політики регіонального розвитку впродовж 2002-2004 рр. значна частина державних повноважень була передана на субнаціональний рівень самоврядування, що стало важливим етапом у процесі децентралізації влади в Словаччині. Цей крок був необхідний для створення більш ефективної системи управління, що відповідає специфічним потребам різних регіонів країни. Система регіонального самоврядування у Словаччині ґрунтується на принципах паралельного функціонування державних органів і самоврядних

адміністративних структур у краях, що дозволило поступово передавати повноваження регіональним органам влади, розширювати їхню компетенцію у сферах транспорту, комунікацій, освіти, культури, соціальної політики та охорони здоров'я [10, с. 94-97]. Внаслідок цього регіональні органи отримали більшу автономію для прийняття рішень і реалізації місцевих ініціатив. Вони змогли самостійно управляти бюджетами, сприяти розвитку інфраструктури, а також реалізовувати заходи, спрямовані на поліпшення рівня життя населення.

З 2004 р. розпочався процес деконцентрації повноважень державних органів управління, що супроводжувався перерозподілом управлінських функцій і зміною підходів до врядування [1, с. 104]. Зокрема, було припинено діяльність районних державних адміністрацій, і водночас відбулося зміцнення спеціалізованого державного управління на рівні країв, що було спрямовано на більш ефективне виконання галузевої політики та координації державних програм. Загалом ці заходи стали частиною ширшої реформи публічного управління, спрямованої на децентралізацію влади, оптимізацію адміністративних процедур і підвищення ефективності державного управління на регіональному та місцевому рівнях.

У 2004-2005 рр. регіональні органи отримали значно більше можливостей безпосередньо впливати на регіональний розвиток завдяки впровадженню фіскальної децентралізації у Словаччині [14; 15]. Реформа передбачала перерозподіл фінансових ресурсів і податкових надходжень між рівнями влади, надання органам самоврядування більшої фінансової автономії та зміцнення їхньої спроможності ефективно планувати та реалізовувати місцеві й регіональні проекти.

Завдяки послідовному впровадженню законодавчих ініціатив, реалізації структурних змін і адаптації управління до європейських стандартів, країна змогла закласти фундамент для ефективного регіонального самоврядування. Запроваджені механізми сприяли децентралізації влади та посиленню ролі органів самоврядування, розширенню їхніх фінансових та адміністративних можливостей, а також створенню умов для активнішої участі громадян у процесах прийняття рішень на місцевому рівні. Упродовж короткого періоду органи самоврядування отримали значний обсяг нових повноважень, що стало одним із ключових етапів децентралізації влади.

Попри динамічний прогрес і позитивні результати, реформа регіонального самоврядування у Словаччині зіткнулася з низкою труднощів і викликів.

Частина самоврядних суб'єктів виявилася недостатньо підготовленою до виконання нових владних повноважень, що ускладнило реалізацію реформи на місцях. Зокрема, багато громад зіткнулися з браком кваліфікованих управлінських кадрів, здатних ефективно реалізовувати передані компетенції, що суттєво вплинуло на якість ухвалення рішень і забезпечення публічних послуг.



Окрім кадрового дефіциту, серйозною проблемою стала недостатня фінансова спроможність регіональних і місцевих органів самоврядування. Незважаючи на розширення їхніх можливостей щодо самостійного управління ресурсами, доходи багатьох громад залишалися обмеженими, що ускладнювало реалізацію необхідних програм та ініціатив. Це призвело до нерівномірного розвитку регіонів. Окремим викликом залишалося питання корупції, оскільки недостатній контроль, слабка інституційна спроможність та неефективність механізмів громадського нагляду сприяли зловживанням на місцевому рівні.

У результаті, хоча децентралізаційні реформи й створили сприятливі умови для самоврядності регіонів, вони також виявили потребу в комплексному підході до підготовки управлінських кадрів на місцевому рівні, фінансового забезпечення громад і протистояння корупційним ризикам.

Непростим завданням було створення сприятливих умов для проведення реформи на політичному рівні, оскільки часті кризи в діяльності правлячих коаліцій спричиняли дестабілізаційний вплив на процеси управління, сповільнювали реалізацію реформ і створювали ризики непослідовності в державній політиці.

Окрему увагу слід приділити питанню суспільного сприйняття та легітимації регіонального самоврядування в очах пересічних громадян. Попри те, що ВТО функціонують з 2001 р., рівень обізнаності населення щодо їхніх повноважень, структури та ролі в політичній системі залишається низьким. Дослідники пояснюють цю ситуацію кількома факторами: відносно коротким періодом існування ВТО, недостатнім висвітленням їхньої діяльності у медіа-просторі, а також довготривалим впливом етатистської та патерналістської політики комуністичного режиму, що сформувала у громадян знецінююче уявлення про самоврядні інституції [5, с. 51-52]. Громадяни висловлюють незадоволеність діяльністю регіональних органів влади через надмірну бюрократію та великі витрати на апарат чиновників, що актуалізує дискусії про необхідність оптимізації кількості регіональних структур [7].

Ще однією проблемою, на якій наголошують дослідники, є слабка регіональна ідентифікація словаків із самоврядними краями, оскільки їхні територіальні межі не збігаються з природними чи історичними регіонами країни [4, с. 480]. Частина науковців і політиків стверджує, що в Словаччині повинно бути 12-16 регіонів, інша частина контраргументує, що регіонів забагато, і пропонує залишити лише 3 регіони. Така кількість була б адекватною також в аспекті залучення ресурсів зі структурних фондів ЄС [7].

Політичні процеси на регіональному рівні викликають значно менший інтерес порівняно з національними та муніципальними, що підтверджується низькою електоральною явкою під час виборів до органів самоврядування. Зокрема, у виборах до представницьких органів самоврядних країв впродовж 2001-2017 рр. брало участь менше третини виборців. Тільки на останніх

регіональних виборах у 2022 р., які відбувалися одночасно з комунальними, явка виборців зросла до 43,7% [12]. Попри цей позитивний зсув, загалом низька електоральна участь продовжує залишатися проблемою, оскільки вона може ставити під сумнів легітимність рішень, ухвалених на регіональному рівні, а також свідчити про слабкий зв'язок між виборцями та місцевою владою. Цей феномен вимагає додаткових зусиль з боку органів влади щодо активізації громадянської участі.

Висновки. Важливою складовою реформування публічного управління у Словаччині стала розбудова системи регіонального самоврядування, що сприяла підвищенню ефективності державного механізму, активізувала політико-владні відносини та демократичні процеси на місцевому та регіональному рівнях. Успішна реформа дозволила Словаччині не лише зміцнити демократичні інститути, а й створити умови для стійкого розвитку регіонів, наблизивши до європейських стандартів управління.

Словацький досвід демонструє, що успішна децентралізація та ефективна регіональна політика можлива лише за умови комплексного підходу: чіткої правової бази, політичної волі, фінансової автономії регіонів і залучення громадськості до процесів управління. Ключовим аспектом цих перетворень стало впровадження принципів субсидіарності та суспільного діалогу, які передбачають задоволення місцевих інтересів і колективних потреб на рівні муніципального та регіонального управління.

Попри позитивні результати, система регіонального самоврядування в Словаччині стикається з низкою викликів, серед яких: дисбаланс у соціально-економічному розвитку регіонів, брак кваліфікованих управлінських кадрів, неефективний розподіл фінансових ресурсів та недостатня координація між різними рівнями влади. З огляду на ці виклики, подальший розвиток регіонального самоврядування у Словаччині має здійснюватися не лише в інституційній площині, а й у соціально-політичному вимірі, з акцентом на підвищення довіри громадян, формування ефективної системи комунікації між регіонами та центральною владою, а також зміцнення регіональної ідентичності та політичної активності населення. Вивчення цих аспектів є важливим для розуміння особливостей словацької моделі регіонального управління та визначення можливостей її адаптації до українських реалій.

Література:

1. Ключкович А. Децентралізація публічного управління в контексті демократизації політичної системи Словацької республіки. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Політологія, Соціологія, Філософія*. 2009. №13. С. 102-105.
2. Ключкович А. Перехід до демократії в Словаччині: динаміка та суперечності суспільно-політичних трансформацій: монографія. Ужгород: Аутдор-Шарк, 2019. 416 с.
3. Ніжнянські В. Регіональний розвиток і регіональна політика Словаччини. *Формування політики регіонального розвитку: досвід країн Центральної та Східної Європи в контексті вступу до ЄС*. 2006. С. 39-55. URL: https://regionet.org.ua/files/Region_policy_CIDA_2006_ua.pdf



4. Bútorová Z., Gyárfášová O. Občianska participácia: trendy, problémy, súvislosti. *Sociológia*. 2010. Č. 5. S. 447-491.
5. Cirner M., Dudinská I. Nepriame voľby ako alternatíva pre samosprávne kraje na Slovensku. *Politologická analýza regionálnych volieb 2017 na Slovensku*. Prešov: Vydavateľstvo PU, 2018. S. 50-57.
6. Kováčová E. Regionálna samospráva ako dôležitá súčasť územnej samosprávy SR. *Auspicia*. 2010. Issue 2. S. 30-36.
7. Leška D. Formation of Regional Level of Self-Government in the process of transformation in Slovakia. *Journal for Universal Excellence*. 2015. Vol. 4(3). URL: <https://www.fos-unm.si/media/pdf/RUO/2015%203/8.pdf>
8. Mapa zobrazujúca kraje Slovenska. URL: https://sk.wikipedia.org/wiki/S%C3%BAbor:Kraje_Slovenska.svg
9. Prinášame 13 miliárd eur pre rozvoj Slovenska – vláda schválila Program Slovensko na roky 2021-2027. URL: <https://eurofondy.gov.sk/prinasame-13-miliard-eur-pre-rozvoj-slovenska-vlada-schvalila-program-slovensko-na-roky-2021-2027/>
10. Stručný prehľad vývoja územného a správneho členenia Slovenska. Bratislava: Ministerstvo vnútra SR, 2007. 117 s.
11. Ústava Slovenskej republiky (1. septembra 1992). *Zbierka zákonov*. 1992. Č. 460. S. 2658–2675.
12. Voľby do orgánov samosprávnych krajov 2022. URL: <https://volby.statistics.sk/osk/osk2022/sk/index.html>
13. Zákon o prechode niektorých pôsobností z orgánov štátnej správy na obce a na vyššie územné celky (29. septembra 2001). *Zbierka zákonov*. 2001. Č. 416. S. 4482–4530.
14. Zákon o rozpočtovom určení výnosu dane z príjmov územnej samosprávy a o zmene a doplnení niektorých zákonov (23. septembra 2004). URL: <https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/2004/564/20160101>
15. Zákon o rozpočtových pravidlách územnej samosprávy a o zmene a doplnení niektorých zákonov (23. septembra 2004). URL: <https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/2004/583/20190101>
16. Zákon o územnom a správnom usporiadaní Slovenskej republiky (3. júla 1996). *Zbierka zákonov*. 1996. Č. 221. S. 1542–1545.
17. Zákon o samospráve vyšších územných celkov (4. júla 2001). *Zbierka zákonov*. 2001. Č. 302. S. 3198–3204.

References:

1. Klyuchkovych, A. (2009). Detsentralizatsiia publiclnoho upravlinnia v konteksti demokratyzatsii politychnoi systemy Slovatskoi respubliky [The Decentralization the public government in the context of democratization of the political system in the Slovak Republic]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Serii: Politolohiia, Sotsiolohiia, Filosofiia – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: Political Science, Sociology, Philosophy*, 13, 102-105 [in Ukrainian].
2. Klyuchkovych, A. (2019). *Perekhid do demokratii v Slovachchyni: dynamika ta superechnosti suspilno-politychnykh transformsii: monohrafiia* [Transition to Democracy in Slovakia: Dynamics and Contradictions of Socio-political Transformations]. Uzhhorod: Audor-Shark [in Ukrainian].
3. Nizhnianski, V. (2006). Rehionalnyi rozvytok i rehionalna polityka Slovachchyny [Regional development and regional policy of Slovakia]. *Formuvannia polityky rehionalnoho rozvytku: dosvid krain Tsentralnoi ta Skhidnoi Yevropy v konteksti vstupu do YeS – Formation of regional development policy: experience of Central and Eastern European countries in the context of EU accession*, 39-55 [in Ukrainian].

4. Bútorová, Z., & Gyárfášová, O. (2010). Občianska participácia: trendy, problémy, súvislosti [Civic participation: trends, problems, connections]. *Sociológia – Sociology*, 5, 447-491 [in Slovak].

5. Cirner M., & Dudinská I. (2018). Nepriame voľby ako alternatíva pre samosprávne kraje na Slovensku [Indirect elections as an alternative for self-governing regions in Slovakia]. *Politologická analýza regionálnych volieb 2017 na Slovensku – Political science analysis of the 2017 regional elections in Slovakia* (pp. 50-57). Prešov: Vydavateľstvo PU [in Slovak].

6. Kováčová, E. (2010). Regionálna samospráva ako dôležitá súčasť územnej samosprávy SR [Regional Administration as Integral Part of Territorial Administration of Slovak Republic]. *Auspicia*, 2, 30-36 [in Slovak].

7. Leška, D. (2015). Formation of Regional Level of Self-Government in the process of transformation in Slovakia. *Journal for Universal Excellence*, 4 (3). Retrieved from <https://www.fos-unm.si/media/pdf/RUO/2015%203/8.pdf> [In English].

8. Mapa zobrazujúca kraje Slovenska [Map showing the regions of Slovakia]. Retrieved from https://sk.wikipedia.org/wiki/S%C3%BAbor:Kraje_Slovenska.svg [in Slovak].

9. Prinášame 13 miliárd eur pre rozvoj Slovenska – vláda schválila Program Slovensko na roky 2021 – 2027 [We are bringing 13 billion euros for the development of Slovakia – the government approved the Slovakia Program for 2021-2027]. Retrieved from <https://eurofondy.gov.sk/prinasame-13-miliard-eur-pre-rozvoj-slovenska-vlada-schvalila-program-slovensko-na-roky-2021-2027/> [in Slovak].

10. Stručný prehľad vývoja územného a správneho členenia Slovenska (2007) [A brief overview of the development of the territorial and administrative division of Slovakia]. Bratislava: Ministerstvo vnútra SR [in Slovak].

11. Ústava Slovenskej republiky [Constitution of the Slovak Republic] (1992, September 1). *Zbierka zákonov – Collection of Laws*, 460, 2658–2675 [in Slovak].

12. Voľby do orgánov samosprávnych krajov 2022 [Elections to local government bodies 2022]. Retrieved from <https://volby.statistics.sk/osk/osk2022/sk/index.html> [in Slovak].

13. Zákon o prechode niektorých pôsobností z orgánov štátnej správy na obce a na vyššie územné celky [Law on the Transfer of Certain Competences from State Administration Bodies to Municipalities and Higher Territorial Units] (2001, September 20). *Zbierka zákonov – Collection of Laws*, 416, 4482-4530 [in Slovak].

14. Zákon o rozpočtovom určení výnosu dane z príjmov územnej samosprávy [Law on the Budgetary Allocation of Income Tax Revenue to Territorial Self-Government] (2004, September 23). Retrieved from <https://surl.li/ljgaqf> [in Slovak].

15. Zákon o rozpočtových pravidlách územnej samosprávy [Law on the Budgetary Rules of Territorial Self-Government] (2004, September 23). Retrieved from <https://surl.li/yencff> [in Slovak].

16. Zákon o územnom a správnom usporiadaní Slovenskej republiky [Law on the Territorial and Administrative Arrangement of the Slovak Republic] (1996, July 3). *Zbierka zákonov – Collection of Laws*, 221, 1542-1545 [in Slovak].

17. Zákon o samospráve vyšších územných celkov [Law on the Self-Government of Higher Territorial Units] (2001, July 4). *Zbierka zákonov – Collection of Laws*, 302, 3198-3204 [in Slovak].



УДК 351.72:355.5

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-801-812](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-801-812)

Кравцов Максим Ігорович магістрант, Донецький національний університет імені Василя Стуса, м. Вінниця, <https://orcid.org/0009-0000-3549-9217>

Буга Назар Осипович магістрант, Донецький національний університет імені Василя Стуса, м. Вінниця, <https://orcid.org/0009-0003-9728-4854>

Дубель Михайло Володимирович старший викладач кафедри політології та державного управління, Донецький національний університет імені Василя Стуса, м. Вінниця, <https://orcid.org/0000-0003-2229-0419>

ЦИФРОВІЗАЦІЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

Анотація. У статті здійснено комплексний аналіз цифровізації адміністративних послуг в Україні в умовах воєнного стану як ключового напрямку трансформації державного управління. Досліджено особливості впровадження цифрових технологій у процеси надання адміністративних послуг, визначено їхній вплив на ефективність функціонування державного апарату, рівень бюрократичних бар'єрів та прозорість державного управління. Особливу увагу приділено ролі цифрових сервісів у забезпеченні безперервного доступу громадян до державних послуг, особливо в умовах кризових ситуацій та загроз інформаційній безпеці. Проаналізовано переваги цифровізації, серед яких – підвищення швидкості та зручності отримання послуг, мінімізація корупційних ризиків, зниження витрат на адміністративне обслуговування, розширення доступу до публічних сервісів. Визначено також основні виклики, що супроводжують цифрову трансформацію, такі як загрози кібербезпеці, ризики витоку персональних даних, проблеми технічного та кадрового забезпечення органів державної влади, а також цифрова нерівність серед населення. Розглянуто міжнародний досвід цифровізації державних послуг, зокрема використання інструментів електронного врядування та адаптацію українських ініціатив у світовій практиці. Наведено приклади реалізації цифрових сервісів у країнах Європейського Союзу, а також досвід України у створенні інноваційних рішень, таких як портал «Дія». Проведено оцінку впливу цифровізації на стійкість державного управління в умовах війни, зокрема її значення для забезпечення безперервного функціонування держустанов, фінансових структур та комунікацій. На основі проведеного аналізу сформульовано рекомендації щодо подальшого розвитку цифрової трансформації в Україні. Запропоновано комплексні заходи для вдосконалення

нормативно-правової бази цифрового адміністрування, підвищення рівня цифрової грамотності населення, зміцнення системи кіберзахисту та забезпечення надійності електронних реєстрів у період кризових ситуацій. Визначено перспективи розширення цифрових ініціатив в Україні у повоєнний період і їхню роль в подальшій модернізації держуправління.

Ключові слова: цифровізація, адміністративні послуги, електронне врядування, воєнний стан, державне управління, кібербезпека, цифрова трансформація, бюрократія, публічні сервіси, інформаційні технології.

Kravtsov Maxim undergraduate, Vasyl Stus Donetsk National University, Vinnytsia, <https://orcid.org/0009-0000-3549-9217>

Buha Nazar undergraduate, Vasyl Stus Donetsk National University, Vinnytsia, <https://orcid.org/0009-0003-9728-4854>

Dubel Mykhailo Senior Lecturer, Department of Political Science and Public Administration, Vasyl Stus Donetsk National University, Vinnytsia, <https://orcid.org/0000-0003-2229-0419>

DIGITALIZATION OF ADMINISTRATIVE SERVICES IN UKRAINE UNDER MARTIAL LAW

Abstract. The article provides a comprehensive analysis of the digitalization of administrative services in Ukraine under martial law as a key direction of the transformation of public administration. The features of the introduction of digital technologies into the processes of providing administrative services are studied, their impact on the efficiency of the functioning of the state apparatus, the level of bureaucratic barriers and the transparency of public administration is determined. Special attention is paid to the role of digital services in ensuring uninterrupted access of citizens to public services, especially in crisis issues, threats to information security. The advantages of digitalization are analyzed, including increasing the speed and convenience of obtaining services, minimizing corruption risks, reducing costs for administrative services, expanding access to public services. The main challenges accompanying digital transformation are also identified, such as cybersecurity threats, risks of personal data leakage, problems with technical and personnel support of public authorities, as well as digital inequality among the population. The international experience of digitalization of public services is considered, the use of e-government tools and the adaptation of Ukrainian initiatives in world practice. Examples of the implementation of digital services in the countries of the European Union are given, as well as Ukraine's experience in creating innovative solutions, such as the «Diia» portal. The impact of digitalization on the stability of public administration in wartime conditions is assessed, its importance



for ensuring the uninterrupted functioning of state institutions, financial structures and communications. Based on the analysis, recommendations are formulated for the further development of digital transformation in Ukraine. Comprehensive measures are proposed to improve the regulatory framework of digital administration, increase the level of digital literacy of the population, strengthen the cyber defense system and ensure the reliability of electronic registers during crisis situations. The prospects for the expansion of digital initiatives in Ukraine in the post-war period and their role in the further modernization of public administration are determined.

Keywords: digitalization, administrative services, e-government, martial law, public administration, cybersecurity, digital transformation, bureaucracy, public services, information technology.

Постановка проблеми. Цифровізація адміністративних послуг є одним з ключових напрямів реформи публічного управління в Україні, який має напрям на підвищення ефективності державного регулювання, забезпечення доступності послуг для громадян та зменшення бюрократичних атавізмів. Водночас, в умовах воєнного стану цифрова трансформація адміністративних процесів стикається з низкою викликів, зокрема питанням кібербезпеки, загрозами інформаційних атак, нерівним доступом до цифрових ресурсів та необхідністю швидкої адаптації нормативно-правової бази до нових умов. Окрім цього, значні труднощі виникають у забезпеченні безперебійного функціонування електронних сервісів, що ускладнює надання державних послуг для частини громадян. Враховуючи важливість цифрової трансформації як одного з основних факторів державного розвитку, постає дилема глибшого аналізу проблем і викликів цифровізації адміністративних послуг, зокрема в надзвичайних умовах, а також розробки рекомендацій щодо їх подальшого вдосконалення та захисту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні й практичні аспекти цифрової трансформації були показані в статтях низки дослідників. Хаустова М. Г. визначала поняття трансформації, міжнародні та національні підходи щодо цього визначення, а також її правове забезпечення в сучасних умовах [1]. Сандул Я. М. розглядала питання цифровізації в умовах воєнного стану, акцентуючи увагу на інтеграції нових цифрових сервісних технологій у систему публічного адміністрування та відповідність міжнародно-правовим стандартам [2]. Андрухович Д. Р. та Лазебник Л. Л. вивчали цифровізацію як інструмент державної допомоги суб'єктам господарювання в Україні, підкреслюючи її актуальність під час воєнного стану та післявоєнної відбудови [3]. Краковська А. Є. та Бабик М. К. з'ясовували та досліджували сучасні стани та перспективи розвитку цифровізації адмінпослуг в Україні як однієї з основних складників формування сервісної держави [4].

Мета статті – аналіз властивостей та викликів цифровізації адмінпослуг в Україні в умовах воєнного стану, визначення її основних переваг та ризиків,

а також формування рекомендацій щодо вдосконалення державної політики у сфері цифрового адміністрування. У дослідженні покладається задача розглянути основні напрями цифровізації, оцінка її впливу на громадян та органи державної влади, а також визначити показники забезпечення ефективного та безпечного функціонування електронного врядування в кризових умовах.

Виклад основного матеріалу. Цифровізація є процесом впровадження цифрових технологій у всі сфери суспільного життя, сприяючи ефективності, прозорості та доступності послуг і процесів. Даний процес охоплює перетворення звичайних, традиційних послуг та процесів у цифровий формат, забезпечуючи зручність, інклюзивність та безумовну доступність для громадян. Цифровізація є однією з ключових тенденцій сучасного розвитку, формуючи більш інклюзивне суспільство та вдосконалюючи механізми управління. Вона розширює доступ до охорони здоров'я, освіти, банківських послуг та підвищує якість державних сервісів, щоправда, в деяких сферах цей процес недосконалий.

У сфері послуг цифрові технології допомагають здійснювати будь-яку діяльність з будь-якого куточка світу: проводити відеоконференції, купувати продукти, різні товари через Інтернет тощо. Цифровізація може сприяти вирішенню більшості типів проблем, полегшивши доступ до основних послуг у сфері охорони здоров'я, освіти, бюджетування, надання фінансових послуг, прозорості, відкритості та ефективності діяльності уряду тощо [5].

Цифрові технології вплинули на зміну організації соціального, культурного, політичного, економічного життя. COVID-19 став викликом для суспільства, де цифрові технології впорядковували та організовували своєрідний «збій системи». Можна зазначити, що з 2020 р. пандемія різко прискорила процеси цифровізації, оскільки ізоляція створила безпрецедентний попит на дистанційні, віддалені послуги, у т.ч. цифрових продуктів та послуг [4].

Адміністративна послуга – це правова форма відносин, що виникає в процесі реалізації суб'єктивних прав фізичних чи юридичних осіб на їхню вимогу шляхом здійснення відповідних дій компетентним адміністративним органом з метою отримання певного юридично значущого результату. Це визначена законом діяльність держави, спрямована на задоволення потреб громадян та організацій шляхом надання конкретних рішень, дозволів, реєстрацій чи інших адміністративних дій.

Адміністративні послуги охоплюють широкий спектр взаємодії між державою та її громадянами, зокрема реєстрацію підприємницької діяльності, оформлення документів, що засвідчують особу, надання дозвільних документів, видачу довідок, ліцензій, а також забезпечення соціальних гарантій та виконання інших правових зобов'язань.

Адміністративні послуги є важливим елементом взаємодії громадян і бізнесу з державою, забезпечуючи реалізацію їхніх прав та законних інтересів у сфері публічного управління. Це спеціальна форма діяльності державних



органів та органів місцевого самоврядування, яка спрямована на забезпечення належного виконання обов'язків держави перед суспільством та надання якісних сервісів для фізичних і юридичних осіб. Адміністративні послуги бувають різними по типам та проявам, тому варто виокремити наступні головні показники.

В залежності від типів адміністративної діяльності з приводу надання тих чи інших адміністративних послуг виділяють [17]:

- а) видача дозволів; у тому числі акредитація, атестація, сертифікація;
- б) реєстрація з веденням реєстрів, у тому числі легалізація суб'єктів;
- в) легалізація актів, нострифікація та верифікація,

Залежно від рівня встановлення повноважень щодо надання адміністративних послуг та правового регулювання процедури їх надання, зокрема:

- а) адміністративні послуги, створені внаслідок прямого підпорядкування (закони, акти Президента України, Кабінету Міністрів України та центральних органів виконавчої влади);
- б) адміністративні послуги, створені внаслідок локального регулювання (акти органів місцевого самоврядування, місцевих органів виконавчої влади);
- в) адміністративні послуги «змішаного» регулювання (коли відбуваються централізоване і локальне регулювання одночасно).

В залежності від форми їх реалізації поділяють на такі групи:

- а) послуги, пов'язані зі здійсненням прав і свобод громадян;
- б) послуги, пов'язані з юридичною номенклатурою умов, які потрібні для реалізації цих же прав і свобод громадян.

В залежності від характерності та описовості питань, за розв'язанням яких ті чи інші особи звертаються до компетентних адміністративних органів послуги бувають такого типу:

- а) підприємницького;
- б) соціального;
- в) земельного;
- г) будівельно-комунального;
- д) житлового та інші види адміністративних послуг.

Також адміністративні послуги поділяються на платні та безплатні.

Дане розподілення адмінпослуг на окремі підвиди не конфліктує з загальним поняттям «адміністративні послуги», адже всі зазначені види правовідносин уже закріплені в різних законах та інших нормативно-правових актах, які були сформовані на основі адміністративного права та наділені відповідним компетентним адміністративним характером. З процедурної точки зору між даним типажом послуг також не спостерігається якихось принципових відмінностей: вони надаються адміністративними органами, а кінцевим результатом залишається прийняття рішення компетентним органом. Аналіз відповідних груп адміністративних послуг виявляє в них як і спільні характеристики, так і певні формальні чи змістові особливості. Нормативно-

правова база, що регулює питання соціальних послуг, характеризується високою динамічністю, регулярними змінами та доповненнями, що свідчить про необхідність постійного вдосконалення регулювання у цій сфері. Водночас соціальні послуги зазвичай надаються нижчими ешелонами влади, що є доцільним, оскільки їхніми споживачами є значна частина населення. Близькість територіального розташування відповідних установ сприяє доступності та зручності отримання послуг. Як приклад, можна взяти призначення житлових субсидій. Можна відслідкувати ключові особливості надання адміністративних послуг, зокрема гнучкий графік прийому громадян, зрозумілий та обґрунтований перелік необхідних документів, спрощена процедура подання заяв тощо [17].

До появи Мінцифри не існувало єдиного органу, який би комплексно опікувався питаннями цифровізації, але уже з 2015 року було впроваджене законодавство, яке забезпечує бюджетну транспарентність в Україні, зокрема ЗУ «Про публічні закупівлі» та «Про відкритість використання публічних коштів». Дані закони стали головною передумовою для розвитку цифровізації в Україні. Згідно з останнім зазначеним Законом від 11 лютого 2015 р. № 183-VIII, з того ж року запрацював Єдиний вебпортал використання публічних коштів. Першим законодавчим актом запроваджувався єдиний вебпортал використання публічних коштів Є-data. Це офіційний інфоресурс, де відображається статистична інформація про використання коштів державного і місцевих бюджетів [6]. Відповідно до ЗУ «Про публічні закупівлі» від 25 грудня 2015 р. № 922-VIII, з 2016 р. запроваджувалося обов'язкове проведення закупівельних процедур через електронну систему, внаслідок чого з'явилась система Prozorro [7]. Таким чином можна засвідчити, що процес діджиталізації як такої в цілому почався з 2015 року і станом на зараз продовжується нинішньою владою.

В вересні 2019 року Дія була вперше представлена публічно – як бренд «держави в смартфоні». В лютому 2020 р. Дія була презентована офіційно за участі вищого керівництва держави, Дія була відкрита на загальний доступ і, безумовно, це стало цифровим переворотом в світі та в державі загалом. Згодом в додатку з'явилися більшість основних документів людини [8, 9, 11]: цифрова ID-картка, закордонний паспорт, студентський квиток, ідентифікаційний податковий номер, свідоцтва про народження, зміну імені, про укладення шлюбу, довідку внутрішньо переміщеної особи, водійське посвідчення, дипломи та атестати про закінчення освіти, стало можливим слідкувати за судовими справами, виконавчими провадженнями, штрафами, оформити допомогу по народженню дитини, відкрити чи закрити бізнес, ФОП, подати заяву на субсидії, пенсії тощо. Також мало місце в Дії й оформлення цифрових COVID-сертифікатів, які підтверджували те, що людина вакцинована, але після початку широкомасштабної війни ці сертифікати перестали бути актуальними.



Варто зазначити і те, що раніше в Україні не було платформ, де можна було б дізнатися про державні послуги доступно, але з 27 серпня 2020 року було запущено Гід з державних послуг на порталі Дія. Даний гід містить найбільш повну та найдетальнішу інформацію щодо всіх видів послуг, будь то місце надання і/або видачі, способи оформлення і/або отримання, строки, вартість послуги, результати її отримання, а також необхідні документи задля отримання цієї послуги та спосіб оскарження результатів у випадку негативної сатисфакції. Інформація була впорядкована по необхідним життєвим подіям і категоріям в залежності від сфери діяльності, серед яких найпопулярнішими є соцзахист, громадянство, міграція, діяльність бізнесу, громадських формувань, сфера інтелектуальної діяльності, фінансові та податкові операції тощо [8].

Україна стала першою державою в світі, яка прирівняла електронний паспорт до паперового (пластикового). Також портал Дія було визнано найкращою адміністративною утилітою у світі по кількості параметрів. Портал отримав уже багато відзнак. Крім того, на коді Дії були створені застосунки в інших державах, зокрема в Естонії, яка лідирує в сфері цифровізації в світі, було створено додаток mRiik – своєрідну копію «держави в смартфоні» [9]. Також треба додати, що Дією та її кодом зацікавилась не лише в одній Естонії, а й інші держави в Африці та Латинській Америці [10].

З 14.08.2021 р. набув чинності ЗУ «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні». Даний Закон став визначати засади функціонування спеціального адміністративно-економічного режиму Дія Сіті, який було створено задля стимуляції розвитку будь-яких видів цифрових економік в Україні, наприклад, створюючи сприятливі умови для підтримки інновацій в бізнесі, розбудову цифрової інфраструктури, залучування інвестицій, а також талановитих спеціалістів, що важливо для сьогоденної держави [1].

Дійсно, завдяки цифровізації покращився рівень справ з адміністративними послугами. Лише за 2020-2021 рр. антикорупційний та економічний ефект досяг 16,3 млрд грн, а за 3 роки функціонування Дії було додано 14 цифрових документів, 25 цифрових послуг, понад 90 послуг на порталі, більше 6 млн осіб мають підключену послугу Дія Підпис, нову форму спеціалізованого КЕП – кваліфікованого цифрового підпису [9].

З початком повномасштабної війни Україна не згорнула цифровізацію, навпаки – вона допомогла багатьом громадянам в катастрофічних ситуаціях на кшталт втрати документів, неможливості звернення до компетентних осіб на окупованих територіях або в зоні бойових дій тощо.

Війна змінила доктринальну орієнтацію Міністерства цифрової трансформації. Досвід України у цифровізації держсектору в кризових ситуаціях став унікальним і важливим для всього світу. Попри всі виклики великої війни, в Україні продовжується будівництво зручної цифрової держави, упроваджуються безпрецедентні реформи і цифровізуються майже всі сфери життя українців. Цифровізація стала основою для ефективності держави. З початком

великої війни перед Мінцифрою постало питання не лише підтримки і захисту уже створених ініціатив, а й надшвидкісне реагування на події через адаптації всіх послуг і створення нової взаємодії держави і суспільства. Впродовж року Мінцифра продуктивно працювала над розвитком Дії. Зокрема, були реалізовані послуги для внутрішньо переміщених осіб, процедура компенсацій за пошкоджене (знищене) внаслідок війни майно, інші виплати від держави, також надавалась тимчасова допомога для осіб, які втрачали доходи (зарплати) через тимчасове призупинення роботи або економічної діяльності внаслідок бойових дій. Також були створені реєстри для фіксування збитків, щоби в майбутньому претендувати на компенсації з боку країни-агресора [2, 11].

Незважаючи на всі негативні плани та цілі Росії, високий ступінь діджиталізації держави врятував все. Росіянами здійснювалась величезна кількість кібератак на державні органи України ще до початку повномасштабної війни – у них були плани знищити державну інфраструктуру і спричинити хаос в Україні. Щоправда держава змогла пережити ці атаки, а в перші дні війни навіть були запущені нові сервіси в Дії. З початку великої війни кількість активних юзерів Дії збільшилась на 20%, зараз їхня кількість становить майже 20 мільйонів, а це близько половини всієї держави. Дія стала вдало задовольняти будь-які адміністративні та інші потреби громадян – бути на зв'язку разом з якісними та достовірними новинами, мати змогу змінювати місце реєстрації та проживання (особливо важливо для ВПО), вносити донати (пожертви) на армію і т.д. Але ворог не дремає – тому уряд постійно формує план важливих дій задля підсилення цифрового захисту. Співпрацюючи разом з світовими гігантами в плані цифровізації та захисту цифрових даних, урядом було перенесено надзвичайно важливі бази даних в хмарні сховища за кордон з метою захистити дані від різних кібератак і забезпечити доступ до них у випадку можливого пошкодження фізичної інфраструктури, як то база серверних даних [12].

Повністю позбавитись від загроз цифровізації адміністративних послуг поки що не вдалось. Повномасштабна війна розкрила доволі багато проблем, які були не критичні до її початку, а також відкрила нові, які ще навіть не проявлялись. Серед них можна виокремити наступні [1, 4, 5, 12, 13]:

- Можливі серйозні перебої інтернету роблять цифрові послуги недоступними або обмеженими. За різними оцінками, з початку війни якість передачі даних знижувалась близько на 13% у фіксованих мережах Інтернету та на 26% у мобільних мережах, станом на травень 2022 р., більше 12,2% населених пунктів не мають доступу до мобільного зв'язку, а 3,1% – лише частковий доступ;

- Відсутність чіткої синхронізації та взаємодії державних структур;
- Рівень довіри до цифрових технологій не дуже високий, особливо зараз, в умовах війни та можливих відключень електроенергії, може збільшуватись цифровий «розрив» різних прошарків суспільства;



- Автоматизація негативно впливає на біржі праці: посилюється безробіття через скорочення тих чи інших посад, та нерівність доходів громадян;

- Стирання етичних і технологічних меж – розвиток штучного інтелекту рано чи пізно перестане бути контрольованим людьми;

- Порушення питання конфіденційності несе загрозу витоку даних;

- Кібератаки нікуди не зникли, більше того, в кінці 2024 року росіяни вчинили найкрупнішу вдалу кібератаку державних реєстрів України, через що реєстри були паралізовані [14].

Які можуть бути методи вирішення цих проблем:

- Покращити рівень доступу до інтернету, забезпечити місця для надання послуг (ЦНАПи тощо) безперебійними джерелами живлення;

- Модернізація бюрократичної взаємодії між державними органами;

- Зробити своєрідний «баланс» між паперовою та цифровою бюрократією, створити механізми у випадку надзвичайних ситуацій;

- Забезпечити процедуру переходу тих державних службовців, яких скоротили внаслідок автоматизації, на інші вакантні посади державної служби, або ж якщо це неможливо – на інші бажані для них сфери, забезпечити підтримкою в період їх безробіття тощо;

- Впроваджувати нові механізми захисту інформацій, реєстрів, від різних надзвичайних ситуацій, від витоку даних, кібератак тощо.

Незважаючи на всі ці перепони та загрози, Україна продовжує доволі швидко йти на шляху до повної цифровізації, хоча спостерігаються деякі нюанси. Порівнюючи індекси цифрової трансформації України в 2023 та 2024 роках [15, 16], можна зазначити наступні показники:

- Індекс цифрової трансформації в цілому в Україні станом на 2024 р. різко впав – 0.497, у порівнянні з 2023 р., в якому індекс становив 0.632;

- Більше 2,4 млн користувачів в 2024 році зареєструвались на платформі Дія Освіта, що на 20% більше у порівнянні з попереднім роком;

- Було відкрито 15 центрів Дія Бізнес в 2024 році, що більше на 7%;

- В 690 громадах було запроваджено електронний документообіг, що більше на 70%, ніж в 2023 році.

Війна залишає свої сліди, які не завжди вчасно виправляються. Однак, навіть під час війни в 2024 році Україна зайняла п'яте місце за рівнем розвитку цифрових державних послуг та перше місце за показником E-Participation — готовністю громадян долучатися до державних процесів через онлайн-платформи. Про це свідчать дані міжнародного дослідження E-Government Development Index [11], тому можна засвідчити, що держава йде вірною дорогою на шляху до цифровізації всіх послуг.

Висновки. Цифровізація адміністративних послуг в Україні є одним із ключових напрямів модернізації державного управління, що сприяє підви-

щенню ефективності взаємодії між громадянами та органами влади. В умовах воєнного стану цей процес набув особливого значення, оскільки цифрові технології дозволяють забезпечити безперервний доступ до державних сервісів, мінімізувати бюрократію та оперативно реагувати на потреби населення.

Прозорість, простота і доступність цифрових послуг, що надаються на цифровій платформі Дія зменшують корупційні ризики, прискорюють і полегшують взаємодію чиновників та підприємців. Це формує потенціал для диверсифікації та стабілізації економіки України в умовах війни.

Успішність діджиталізації в Україні обумовлений не скільки технологічними рішеннями, а й завдяки ефективній нормативно-правовій базі. Створення Мінцифри як окремого органу виконавчої влади дало змогу не лише розробляти політику цифровізації, але й безпосередньо впливати на законодавчість. Політична підтримка, своєрідне протезе на рівні уряду та президента, а також ясне, визначене бачення й компетентна команда допомогли Україні швидко досягти тих результатів, на які іншим країнам знадобилися б десятки років. Незважаючи на війну, Україна продовжує впроваджувати нові рішення для підтримки громадян і відновлення країни, не зупиняючись на цьому.

Було доведено, що цифровізація надає значні переваги, серед яких: підвищення прозорості адмінпослуг, скорочення часових і ресурсних витрат, зниження рівня корупції, автоматизація процесів обробки даних та покращення якості державних послуг. Водночас є серйозні загрози цифровізації, до яких належать питання кібербезпеки, можливість інформаційних атак, технічна вразливість систем, а також нерівний доступ до цифрових послуг для різних категорій громадян, особливо в місцях із нестабільними комунікаціями.

Сучасність концепції публічного управління вимагає якісного переосмислення системи та подальшого вдосконалення нормативно-правової бази для функціонування суб'єктів публічного адміністрування як фундаментального етапу цифрової трансформації, враховуючи ті реалії, в яких перебуває держава станом на зараз.

Цифровізація адмінпослуг в Україні має величезний потенціал для розвитку, що, правда, вимагає комплексного підходу, правової підтримки, технологічної модернізації, підвищення рівня цифрової грамотності громадян та створення ефективної системи кіберзахисту. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку нових стратегій з удосконалення цифрового адміністрування, які дозволять максимально ефективно використовувати «цифру» для розвитку держуправління в умовах сучасних викликів.

Література:

1. Хаустова, М. Г. Поняття цифровізації: національні та міжнародні підходи. *Право та інновації*. №2 (38). 2022. С. 7–18.



2. Сандул Я. М. Цифровізація в умовах воєнного стану. *Європейські орієнтири розвитку України в умовах війни та глобальних викликів XXI століття*: матеріали Міжн. наук.-практ. конф. Одеса, «Юридика», 2023. Т. 2. С. 58-60.
3. Андрухович, Д., Лазебник, Л. Цифровізація як інструмент та сфера державної допомоги суб'єктам господарювання в Україні. *Економічний простір*. №190, 2024. С. 259-264. URL: <https://surl.gd/yfetta>
4. Краковська А., Бабик М. Цифровізація адміністративних послуг в Україні: проблеми та перспективи розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2022. № 70. С. 329-334.
5. Цифровізація: переваги та шляхи подолання викликів. URL: <https://surl.li/unxzoz>
6. Є-data — платформа публічних фінансів. URL: <https://edata.gov.ua/>
7. Електронна база закупівель Prozorro. URL: <https://prozorro.gov.ua/uk>
8. Гід з державних послуг. URL: <https://guide.dii.gov.ua/>
9. Дії 3 роки: як застосунок зробив Україну найзручнішою у світі державою у сфері послуг. URL: <https://surl.li/ymfqnt>
10. «Дія» допоможе розвинути держпослуги в Африці та Латинській Америці. А її аналог з'явиться в Естонії. URL: <https://surl.li/enrkxi>
11. Хронологія цифровізації України. URL: <https://surl.li/iqyboo>
12. Як Україна під час війни стала світовим лідером із цифровізації держуправління. URL: <https://www.kyivpost.com/uk/post/22145>
13. Цифровізація для відновлення України. URL: <https://surl.li/pqxxzx>
14. Отримали інформацію про всіх українців? До чого призвела кібератака росіян? URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/articles/cx26dyrg4kgo>
15. Індекс цифрової трансформації регіонів України за 2023 рік. URL: <https://surl.li/jjgddf>
16. Індекс цифрової трансформації регіонів України за 2024 рік. URL: <https://surl.li/djwsjw>
17. Адміністративні послуги. URL: https://arm.navs.edu.ua/books/adm_pravo_zch/nm/lec9.html

References:

1. Khaustova, M. H. (2022). Poniattia tsyfrovizatsii: natsionalni ta mizhnarodni pidkhody [Concept of digitalization: national and international approaches]. *Pravo ta innovatsii*, 2 (38), 7-18. DOI: 10.37772/2518-1718-2022-2(38)-1 [in Ukrainian].
2. Sandul YA. M. (2023) Tsyfrovizatsiya v umovakh voyennoho stanu [Digitalization in the conditions of martial law]. *Yevropeys'ki oriyentyry rozvytku Ukrayiny v umovakh viyny ta hlobal'nykh vyklykiv XXI stolittya*: materialy Mizhn. nauk.-prakt. konf. Odessa, «Yurydyka». T. 2. S. 58-60. [in Ukrainian].
3. Andrukhovych, D., Lazebnyk, L. (2024) Tsyfrovizatsiya yak instrument ta sfera derzhavnoyi dopomohy sub"yektam hospodaryuvannya v Ukrayini. *Ekonomichnyy prostir*. №190, 2024. С. 259-264. [in Ukrainian].
4. Krakovska, A., & Babik, M. (2022). Tsyfrovizatsiia administratyvnykh posluh v Ukraini: problemy ta perspektivy rozvytku [Digitalization of administrative services in Ukraine: Problems and development prospects]. *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu. Seriya: Pravo.*, No 70, s. 329-334. [in Ukrainian].
5. Tsyfrovizatsiya: perevahy ta shlyakhy podolannya vyklykiv. URL: <https://surl.li/unxzoz>
6. YE-data — platforma publichnykh finansiv. URL: <https://edata.gov.ua/>
7. Elektronna baza zakupivel' Prozorro. URL: <https://prozorro.gov.ua/uk>
8. Hid z derzhavnykh posluh. URL: <https://guide.dii.gov.ua/>



9. Diyi 3 roky: yak zastosunok zrobyv Ukrayinu nayzruchnishoyu u sviti derzhavoyu u sferi posluh. URL: <https://surl.li/ymfqnt>

10. «Diya» dopomozhe rozvynuty derzhposluhy v Afrytsi ta Latyns'kiy Amerytsi. A yi yi analoh z"yavyt'sya v Estoniyi. URL: <https://surl.li/enrkxi>

11. Khronolohiya tsyfrovizatsiyi Ukrayiny. URL: <https://surl.li/iqyboo>

12. Yak Ukrayina pid chas viyny stala svitovym liderom iz tsyfrovizatsiyi derzhupravlinnya. URL: <https://www.kyivpost.com/uk/post/22145>

13. Tsyfrovizatsiya dlya vidnovlennya Ukrayiny. URL: <https://surl.li/pqxxzx>

14. Otrymaly informatsiyu pro vsikh ukrayintsiv? Do choho pryzvela kiberataka rosiyan? URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/articles/cx26dypg4kgo>

15. Indeks tsyfrovoyi transformatsiyi rehioniv Ukrayiny za 2023 rik. URL: <https://surl.li/jjgddf>

16. Indeks tsyfrovoyi transformatsiyi rehioniv Ukrayiny za 2024 rik. URL: <https://surl.li/djwsjw>

17. Administratyvni posluhy. URL: https://arm.navs.edu.ua/books/adm_pravo_zch/nm/lec9.html



УДК 352.07(1-22):35.077(477)

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-813-827](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-813-827)

Лагойда Юрій Володимирович аспірант кафедри публічного врядування Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка», м. Львів-Брюховичі, тел.: +380671340909, <https://orcid.org/0009-0000-8074-1279>

ФУНКЦІЇ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: КЛАСИФІКАЦІЯ ТА СПОСОБИ ЇХНЬОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ

Анотація. Стаття присвячена аналізу функцій територіальних громад в Україні, їхній класифікації та способів реалізації в умовах сучасного етапу розвитку інституту територіальної громади. Розглянуто теоретичні аспекти поняття «функції територіальних громад» і подано його визначення. Наголошено на тому, що поняття «функції територіальних громад» є ширшим, ніж поняття «функції органів місцевого самоврядування», але водночас воно є складовою частиною загальної концепції «функцій місцевого самоврядування». В контексті реформи децентралізації, територіальним громадам було передано значний обсяг повноважень, що дозволяє їм здійснювати важливі функції в таких сферах, як охорона здоров'я, освіта, культура, соціальна допомога, житлово-комунальні послуги, розвиток місцевої інфраструктури та економіки.

У статті окреслено основні критерії класифікації функцій територіальних громад, що включають сферу діяльності, рівень та способи реалізації, види повноважень тощо. Способи реалізації функцій розглядаються через призму участі громадян у місцевих виборах, референдумах та інших формах прямої демократії, а також через діяльність органів місцевого самоврядування та співпрацю з іншими суб'єктами, такими як державні органи, підприємства та громадські організації. Дослідження підкреслює важливість ефективної реалізації функцій територіальними громадами для забезпечення сталого соціально-економічного розвитку територій і підвищення якості життя громадян. Наголошується, що для підвищення ефективності функціонування територіальних громад необхідно сприяти зміцненню кадрового потенціалу, покращенню фінансової автономії та розвитку механізмів громадської участі. Висвітлюються перспективи подальших наукових досліджень щодо впливу децентралізації та кризових явищ на реалізацію функцій територіальними громадами та розроблення рекомендацій для підвищення ефективності діяльності територіальних громад.

Ключові слова: територіальна громада, функції територіальних громад, класифікація функцій, способи реалізації функцій, інститут територіальної

громади, децентралізація, місцеве самоврядування, конституційно-правовий статус.

Lahoida Yurii Volodymyrovych PhD student at the Department of Public Governance, Institute of Public Administration, Governance and Professional Development, Lviv Polytechnic National University, Lviv-Briukhovychi, tel.: +380671340909, <https://orcid.org/0009-0000-8074-1279>

FUNCTIONS OF TERRITORIAL COMMUNITIES: CLASSIFICATION AND METHODS OF THEIR IMPLEMENTATION

Abstract. The article is dedicated to the analysis of the functions of territorial communities in Ukraine, their classification and methods of realization in the context of the current stage of development of the institution of territorial community. Theoretical aspects of the concept of «functions of territorial communities» are considered and its definition is presented. It is emphasized that the concept of «functions of territorial communities» is broader than the concept of «functions of local self-government bodies», yet it is an integral part of the general concept of «functions of local self-government». In the context of the decentralization reform, territorial communities were granted a significant scope of powers, which allows them to perform important functions in such areas as healthcare, education, culture, social assistance, housing and communal services, development of local infrastructure and economy.

The article outlines the main criteria for classifying the functions of territorial communities, which include the scope of activity, the level and methods of implementation, types of powers, etc. Methods of implementing functions are considered through the prism of citizens' participation in local elections, referendums and other forms of direct democracy, as well as through the activities of local self-government bodies and cooperation with other entities, such as state bodies, enterprises and public organizations. The study emphasizes the importance of effective implementation of functions by territorial communities to ensure sustainable socio-economic development of territories and improve the quality of life of citizens. It is emphasized that in order to increase the efficiency of the functioning of territorial communities, it is necessary to promote the strengthening of human resources, improve financial autonomy and develop mechanisms for public participation. The prospects for further scientific research on the impact of decentralization and crisis phenomena on the implementation of functions by territorial communities and the development of recommendations for improving the efficiency of the activities of territorial communities are highlighted.

Keywords: territorial community, functions of territorial communities, classification of functions, methods of implementation of functions, institution of territorial community, decentralization, local self-government, constitutional and legal status.



Постановка проблеми. У межах реформи місцевого самоврядування та адміністративно-територіального устрою в Україні територіальним громадам було передано значно більше повноважень і відповідальності. Це дозволило їм виконувати широкий спектр функцій у тих важливих сферах суспільного життя, які є визначальними для якості життя населення, а саме: первинна охорона здоров'я, швидка медична допомога, пожежна охорона, муніципальна поліція, соціальна допомога, середня, дошкільна та позашкільна освіта, культура та фізична культура, пасажирські перевезення на території громади, житлово-комунальні послуги, утримання об'єктів комунальної власності, благоустрій території, місцевий економічний розвиток, розвиток та утримання місцевої інфраструктури, планування розвитку території громади, питання забудови території тощо. На сьогодні територіальні громади відіграють ключову роль у забезпеченні соціально-економічного розвитку регіонів, що вимагає детального аналізу їхніх функцій та можливості реалізації цих функцій найбільш ефективно. Проведення комплексного дослідження цих аспектів є необхідним для розроблення управлінських стратегій, пошуку оптимальних шляхів, способів, моделей і методів реалізації функцій, а також для вдосконалення нормативно-правового регулювання зазначених аспектів сфери місцевого самоврядування. Актуалізується це дослідження не лише подальшим впровадженням реформи децентралізації, а й необхідністю післявоєнного відновлення та процесом інтеграції України до Європейського Союзу, що передбачає гармонізацію національного законодавства та управлінських практик з відповідними європейськими стандартами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. За роки незалежності вітчизняні науковці напрацювали певні підходи до проблем публічного управління та місцевого самоврядування. Багато праць було присвячено дослідженню функцій публічної влади загалом та функцій елементів системи місцевого самоврядування зокрема. Ще наприкінці дев'яностих – початку двохтисячних років свої праці на цю проблематику, в тому числі дисертаційні, присвятили фахівці в галузі права та публічного управління М. Баймуратов, О. Батанов, В. Кампо, М. Корнієнко, В. Кравченко, М. Пітцик, В. Погорілко, С. Саханенко та ін. Функції територіальних громад як суб'єктів місцевого самоврядування були як безпосереднім предметом досліджень [1; 2], так і частиною ширших досліджень в галузі конституційного та муніципального права [3; 4; 5; 6; 7], чи в контексті порівняння з функціями місцевих органів державної виконавчої влади [8], управління містом [9] тощо. Не зник інтерес до цієї тематики і надалі. Так, сутність та види функцій органів місцевого самоврядування розглядає у своїй статті О. Алтуніна [10]. О. Батанов та І. Галіахметов досліджують це питання ширше, в контексті функцій муніципального права [11; 12]. У своїй дисертації «Територіальна громада як суб'єкт місцевого самоврядування» О. Лиска також приділяє увагу функціям територіальної громади [13]. І. Шумляєва розглядає функціональну характеристику діяльності територіальної громади [14].

Дослідження з проблематики класифікації та реалізації функцій територіальних громад зберігають свою актуальність і на сучасному етапі розвитку науки публічного управління та адміністрування, а в період реформи місцевого самоврядування та адміністративно-територіального устрою в Україні наука збагатилася новими працями в цьому напрямку. Дискусійним питанням функцій муніципального права присвячена стаття О. Батанова [15], питання функцій територіальних громад з «позицій підвищення можливостей їх розвитку та реалізації ресурсного потенціалу» піднімає Л. Бенівська [16]. До європейського досвіду в своєму дослідженні звертаються І. Попова та Н. Демченко [17]; системний підхід до вдосконалення функцій окремих елементів територіальної громади застосовує Т. Серогіна [18]; використовуючи структурно-функціональний підхід, Х. Колелл, О. Кнейслер, Н. Спасів та І. Федорович виокремлюють функції територіальних громад та обґрунтовують їхній поділ на публічні та приватні [19]. І. Дзюба розглядає функції територіальних громад в контексті правових форм діяльності об'єднаних територіальних громад [20], натомість М. Ковалів та І. Крикавська визначають територіальну громаду як «носія функцій місцевого самоврядування» [21]. Окремій функції – контролю – присвячена стаття О. Смоляра «Контроль територіальної громади у сфері місцевого самоврядування» [22]. Р. Панчишин і А. Шевченко досліджують різні аспекти територіальних громад у своїх дисертаційних дослідженнях. Зокрема Р. Панчишин здійснює систематизацію функцій об'єднаної територіальної громади [23]; А. Шевченко розглядає функції територіальної громади в контексті основних «напрямів та видів діяльності по вирішенню питань місцевого значення» [24].

Водночас у науці публічного управління та адміністрування залишається чимало дискусійних питань щодо класифікації функцій територіальних громад, оптимальних способів, моделей і методів їхньої реалізації, належного нормативно-правового регулювання тощо. Авторський погляд на деякі з цих аспектів запропоновано у цій статті.

Мета статті полягає в аналізі та здійсненні класифікації функцій територіальних громад з окресленням способів їхньої реалізації на сучасному етапі розвитку інституту територіальної громади в Україні.

Виклад основного матеріалу. Вивчення функцій територіальних громад є важливим для розуміння політико-правової природи цього суб'єкта місцевого самоврядування, а також для осмислення обсягу, характеру, змісту та мети діяльності територіальної громади [8; 6; 13]. Функції територіальної громади є невід'ємною частиною її правового статусу, закріпленого в Конституції України. Розкриваючи поняття та структуру муніципально-правового статусу територіальних громад, А. Шевченко зазначає, що «сфера компетенції територіальних громад реалізується через їх функції» [24, с. 102].

Існує декілька основних підходів до визначення поняття «функція». Згідно з «процесуальним» підходом, функції – це дії, операції або види



діяльності, які реалізуються незалежно від конкретних об'єктів, завдань чи цілей. Цей підхід дозволяє виявити головні, типові та характерні прояви активності суб'єкта [13, с. 50]. Інший підхід визначає функції як напрями, сфери діяльності або її зміст, що допомагає зрозуміти спрямованість дій суб'єкта. Поєднання обох підходів є ефективним для розкриття поняття «функція», яке часто розуміють як «напрями та види діяльності» [13, с. 50].

Аналізуючи функції територіальних громад, варто зазначити, що більшість наукових праць зосереджені на дослідженні функцій місцевого самоврядування та функцій органів місцевого самоврядування. Вивчивши підходи до визначення функцій місцевого самоврядування та характеристики функцій органів місцевого самоврядування, погоджуємося, що «функції територіальних громад» варто розглядати як «самостійне правове явище, яке визначається деякими ідентифікуючими ознаками» [23, с. 185].

Поняття «функції територіальних громад» є ширшим, ніж поняття «функції органів місцевого самоврядування», але водночас воно є складовою частиною загальної концепції «функцій місцевого самоврядування». Тобто, функції місцевого самоврядування охоплюють функції територіальної громади, які, своєю чергою, визначають функції органів місцевого самоврядування.

Відповідно до визначення В. Погорілка та інших науковців, функції територіальних громад відображають основні напрями та види діяльності муніципалітетів, спрямовані на реалізацію прав громадян на місцеве самоврядування. Вони виражають волю та інтереси місцевого населення, а також забезпечують їхню взаємодію з державою та її органами в межах Конституції та законів України [6]. Отже, важливим для розуміння функцій територіальної громади є врахування декількох аспектів: ці функції є основними (найбільш загальними та постійними напрями та видами діяльності); об'єктом діяльності територіальної громади є питання місцевого значення (безпосередньо стосуються інтересів членів територіальної громади, впливають з їхніх потреб, спрямовані на забезпечення належної життєдіяльності населення відповідних громад); метою діяльності територіальної громади є вирішення питань місцевого значення; функції територіальних громад тісно пов'язані з функціями інших суб'єктів місцевого самоврядування [13, с. 51]; необхідно розрізняти функції, які територіальна громада здійснює самостійно та функції, які вона здійснює через представницькі органи [23, с. 182-183].

У наукових працях зазначається, що функції територіальних громад є різноманітними, тому ключовим аспектом у їхньому вивченні є їхня класифікація. Для успішного вирішення цього питання необхідно визначити об'єктивні критерії, які слугуватимуть основою для класифікації.

О. Батанов класифікує функції територіальних громад за кількома критеріями: за об'єктами (політичні, економічні, соціальні, культурні, екологічні),

за статусом (функції сільських, селищних, міських громад, а також громад районів у містах, Києва та Севастополя) та за методами діяльності територіальних громад [3; 4].

Політичні, економічні, соціальні, культурні та екологічні функції територіальних громад відіграють ключову роль у системі місцевого самоврядування. Вони мають схожість з внутрішніми функціями держави, оскільки спрямовані на реалізацію цілей муніципальної демократії та вирішення місцевих проблем [6]. Ці функції в основному внутрішні, оскільки їхнє виконання спрямоване на задоволення потреб конкретної територіальної громади.

Оскільки територіальні громади є частиною ширшої системи публічного управління, їхні функції не обмежуються лише внутрішніми справами. Вони також здійснюють зовнішні функції, які можна класифікувати за двома основними критеріями: напрямками зовнішньої діяльності (політична, економічна, соціальна, культурна, екологічна) та рівнями взаємодії (міжмуніципальне співробітництво, відносини з державою, міжнародні зв'язки тощо).

Один зі способів класифікації функцій територіальної громади полягає у розгляді її взаємодії з іншими елементами системи публічного управління. Особливо важливими є відносини з органами місцевого самоврядування та місцевими органами виконавчої влади. У цьому аспекті функції територіальних громад можна класифікувати так: пов'язані з формуванням місцевих представницьких органів, участю населення в управлінні державними та громадськими справами, а також контролем за місцевими органами управління. У цих відносинах реалізуються контрольна, фінансово-бюджетна та матеріально-технічна функції громади. Окремо виділяється взаємодія з органами самоорганізації населення, де формується «двостороння» інформаційна функція: між громадою та органами самоорганізації, а також між громадою та окремими мешканцями [6].

Л. Беновська стверджує, що територіальна громада, як суб'єкт управління соціально-економічним розвитком, має функції, які в основному співпадають з функціями місцевого самоврядування. До них належать: прийняття місцевих нормативних актів, планування та розробка програм розвитку території, управління місцевими ресурсами, розвиток місцевої інфраструктури, управління комунальною власністю, ведення місцевого бюджету, управління закладами соціальної сфери, залучення інвестицій, інформаційна функція тощо [16].

У своєму дисертаційному дослідженні Р. Панчишин систематизує функції територіальних громад з урахуванням змісту відповідних завдань та їхньої системної спрямованості. Відповідно, він виокремлює завдання, які територіальна громада здійснює самостійно або через представницькі органи місцевого самоврядування. Вчений виокремлює такі функції територіальних громад.



Установча функція територіальної громади полягає у створенні органів місцевого самоврядування та наданні їм повноважень, а також у формуванні комунальних підприємств та інших інституцій для вирішення місцевих питань. Ця функція, закріплена в Конституції та законах України, впливає з права народу на участь у формуванні влади та самовизначення громади як суб'єкта муніципальних відносин. Самовизначення громади відбувається через статут, символіку та стратегічні документи. Реалізація цієї функції включає обрання органів місцевого самоврядування, формування інших представницьких інституцій (спілки, об'єднання, органи самоорганізації населення) та утворення комунальних підприємств. Деякі установчі функції громада виконує самостійно (безпосередньо), наприклад, формування представницьких органів. Іншим способом реалізації установчої функції є реалізація її через діяльність органів місцевого самоврядування – на пленарних засіданнях, де вирішуються питання про склад ради та її виконавчих органів, забезпечуючи організаційну самостійність місцевого самоврядування [23, с. 192].

Управлінська функція територіальної громади полягає в управлінні всією її територією, а також об'єктами комунальної власності та іншими ресурсами, що перебувають під її відповідальністю. Управлінські функції у деяких сферах громада може здійснювати безпосередньо. Управління територією здійснюється як безпосередньо громадою, так і через органи місцевого самоврядування шляхом розроблення та реалізації стратегічних планів розвитку та укладення відповідних угод [25].

Правотворча функція реалізується через прийняття, внесення змін та скасування актів місцевого самоврядування. Згідно з рішенням Конституційного Суду України від 16 квітня 2009 року, органи місцевого самоврядування мають право приймати як нормативні, так і ненормативні акти. Ненормативні акти є одноразовими документами, які втрачають силу після їхнього виконання [26]. Територіальна громада реалізує функцію формування правил переважно опосередковано, через обрані органи місцевого самоврядування [23, с. 195].

Контрольна функція територіальних громад полягає у перевірці виконання завдань органами місцевого самоврядування, у тому числі використання коштів місцевого бюджету. Також, за необхідності, громада може ініціювати дострокове припинення повноважень представницьких органів та формування нових. Правовою основою для здійснення контрольної функції є Закон України «Про статус депутатів місцевих рад» [27]. Одним із інструментів реалізації контрольної функції є право громади ініціювати та вирішувати питання про дострокове припинення повноважень депутата місцевої ради.

Функція взаємодії з територіальними громадами та іншими суб'єктами муніципальних відносин здійснюється шляхом співпраці, узгодження

інтересів та інших форм взаємодії. Проблеми територіальних громад, які важко вирішити самотійно можна ефективніше розв'язати, уклавши угоди про співпрацю та налагоджуючи інші форми взаємодії з іншими територіальними громадами. Також можлива взаємодія з органами державної влади на різних рівнях [23, с. 196].

Консультативно-дорадча функція передбачає участь територіальної громади у впливі на роботу органів місцевого самоврядування та процес прийняття ними рішень. Захисна функція полягає у використанні різних інструментів територіальною громадою для забезпечення захисту інтересів як усієї громади загалом, так і кожного її члена зокрема.

Функції територіальних громад постійно змінюються, що є наслідком не лише реформи децентралізації, а й запровадження правового режиму воєнного стану [28]. В умовах воєнного стану органи місцевого самоврядування активно залучаються до організації оборони територій. Зокрема, згідно з розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 лютого 2022 року, вони беруть участь у посиленій охороні та обороні важливих об'єктів економіки та життєдіяльності населення [29]. Крім того, зміни до законодавства трансформували деякі функції територіальних громад у сфері земельних відносин для забезпечення продовольчої безпеки, захисту критичної інфраструктури та розміщення внутрішньо переміщених осіб. Органи місцевого самоврядування також відіграють важливу роль в організації територіальної та цивільної оборони. Як констатує О. Батанов, територіальна оборона базується на захисті конкретних адміністративно-територіальних одиниць і передбачає активну участь місцевих органів влади [30].

Отже, в умовах правового режиму воєнного стану на територіальні громади покладаються додаткові функції у сфері захисту та оборони, включаючи організацію цивільної оборони, створення добровольчих формувань, посилення охорони критичної інфраструктури, вилучення комунальної та приватної власності для потреб оборони та розміщення внутрішньо переміщених осіб тощо.

На основі аналізу досліджень науковців у сфері місцевого самоврядування, пропонуємо таку класифікацію функцій територіальної громади за відповідними критеріями.

За сферою діяльності: нормотворча (прийняття рішень, що регулюють життя громади (статути, регламенти, місцеві програми тощо) [31]; адміністративна (управління місцевими справами (контроль за виконанням рішень, координація комунальних установ, надання адмінпослуг, забезпечення порядку тощо); соціальна (забезпечення соціального захисту, підтримка освіти, медицини, культури, спорту, розвиток молодіжних ініціатив і т.д.); економічна (розвиток місцевої економіки через бюджетне планування, залучення інвестицій, підтримка підприємництва, розвиток інфраструктури тощо) [32]; екологічна (охорона довкілля, управління ресурсами, поведження



з відходами, екологічна освіта); комунікативна (взаємодія з іншими органами влади, міжнародними партнерами, громадами, залучення громадськості до прийняття рішень).

За рівнем реалізації: внутрішні функції (в межах громади); зовнішні функції (взаємодія з іншими суб'єктами).

За способами реалізації: безпосередня участь громадян (місцеві вибори, референдуми, громадські слухання, загальні збори громадян та інші форми прямої демократії); через діяльність органів місцевого самоврядування (ради, виконавчі комітети тощо); через співпрацю з іншими суб'єктами (державними органами, підприємствами, громадськими організаціями та ін.).

Питання класифікації та реалізації функцій територіальних громад і надалі залишається предметом наукових дискусій. Деякі фахівці вважають за необхідне розширити фінансову автономію громад та посилити їхню роль у стратегічному плануванні. Інші ж застерігають від ризиків неефективного управління через недостатню компетентність місцевих органів публічної влади. У деяких країнах-членах Європейського Союзу територіальні громади мають ширші повноваження [33]. В Україні процес децентралізації ще триває, що призводить до нерівномірного розподілу ресурсів між громадами та, відповідно, до розриву в їхньому розвитку в різних регіонах держави [34]. Крім того, територіальні громади зіштовхнулися з додатковими труднощами в реалізації своїх функцій через повномасштабну війну [35].

Основні напрямки та форми діяльності територіальних громад відповідають повноваженням органів місцевого самоврядування, які спрямовані на вирішення питань місцевого значення. На сьогодні територіальні громади в Україні більшість своїх функцій реалізують через органи місцевого самоврядування. Це зумовлено необхідністю оперативного вирішення поточних завдань, що неможливо без утворення представницьких органів. На думку І. Шумляєвої таке законодавче закріплення напрямів та видів діяльності територіальних громад «не сприяє підвищенню активності жителів та залученню їх до вирішення питань місцевого значення» [14, с. 87]. Оскільки територіальна громада є первинним суб'єктом місцевого самоврядування в Україні, функції органів місцевого самоврядування є похідними від функцій територіальних громад [14, с. 87].

Розширення функцій територіальних громад є результатом реформи децентралізації, яка триває в Україні. У цьому контексті особливої уваги заслуговують пропозиції вітчизняних вчених щодо необхідності законодавчого врегулювання діяльності територіальних громад. Деякі з них пропонують прийняття окремого Закону України «Про територіальні громади», який би чітко визначив їхній правовий статус, повноваження та механізми реалізації цих повноважень, а також прийняття Муніципального Кодексу України для комплексного врегулювання питань місцевого самоврядування [2; 4; 6; 13; 36; 37; 38; 39; 40]. Крім того, важливим є прийняття Закону України про

«Місцевий референдум» як форми безпосереднього народовладдя, що дозволить громадам брати активну участь у прийнятті рішень місцевого значення.

Ці пропозиції спрямовані на подальше зміцнення місцевого самоврядування, розширення прав та можливостей територіальних громад, а також на підвищення ефективності їхньої діяльності. Ефективна реалізація функцій територіальними громадами сприятиме розвитку місцевої демократії, підвищенню якості життя громадян та забезпеченню сталого розвитку територій.

Висновки. У результаті проведеного дослідження було здійснено комплексний аналіз функцій територіальних громад, їхньої класифікації та способів реалізації. Виявлено, що функції територіальних громад є багатограними та охоплюють широкий спектр питань місцевого значення, від соціально-економічного розвитку до культурно-освітньої діяльності. Класифікація функцій територіальних громад дозволяє систематизувати їх за різними критеріями (сфера діяльності; рівень реалізації; спосіб реалізації; вид повноважень тощо).

Способи реалізації функцій територіальних громад включають: безпосередню участь громадян (місцеві вибори, референдуми, громадські слухання, загальні збори громадян та інші форми прямої демократії); діяльність органів місцевого самоврядування (ради, виконавчі комітети і т.д.); співпраця з іншими суб'єктами (державними органами, підприємствами, громадськими організаціями та ін.).

Результати дослідження підкреслюють важливість ефективного реалізації функцій територіальних громад для забезпечення сталого розвитку місцевих територій, підвищення якості життя громадян та зміцнення демократичних засад суспільства. Для підвищення ефективності виконання функцій територіальними громадами необхідно зосередитися на кількох ключових напрямках: зміцнення кадрового потенціалу місцевого самоврядування, покращення фінансової автономії, розширення механізмів громадської участі, вдосконалення нормативно-правового забезпечення. Подальші наукові дослідження можуть бути спрямовані на вивчення впливу децентралізації та кризових явищ на реалізацію функцій територіальними громадами, а також на розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності територіальних громад, враховуючи та адаптовуючи найкращі міжнародні практики у сфері місцевого самоврядування.

Література:

1. Баймуратов М.О. Деякі теоретичні аспекти становлення функцій територіальних громад в Україні / М.О. Баймуратов, О.В. Батанов // Вісник Одеського інституту внутрішніх справ. – 1999. – № 1. – С. 31-36.
2. Батанов О.В. Функції територіальних громад як суб'єктів місцевого самоврядування : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. юрид. наук : спец. 12.00.02 «Конституційне право» / О.В. Батанов. – К., 2000. – 18 с.



3. Батанов О. Функції територіальних громад як специфічних суб'єктів конституційного права / О. Батанов // Право України. – 1998. – № 8. – С. 21-24.
4. Батанов О.В. Муніципальне право України : підручник / О.В. Батанов. – К. : Одісей, 2008. – 528 с.
5. Кампо В.М. Місцеве самоврядування в Україні / В.М. Кампо. – К. : Ін Юре, 1997. – 36 с.
6. Муніципальне право України : підручник / В.Ф. Погорілко, М.О. Баймуратов, Ю.Ю. Бальций, О.В. Батанов, Ю.О. Волошин, Н.К. Ісаєва, М.І. Корнієнко, Б.А. Пережнюк, Х.В. Приходько, М.В. Савчин ; ред. М.О. Баймуратов. – 2-ге вид., доп. – К. : Правова єдність, 2009. – 720 с.
7. Кравченко В.В. Конституційні засади місцевого самоврядування в Україні (основи муніципального права) : навч. посіб. / В.В. Кравченко, М.В. Пітцик. – К. : «Арабат-центр», 2001. – 176 с.
8. Батанов О. Концептуальні засади співвідношення функцій територіальних громад з функціями місцевих органів державної виконавчої влади / О. Батанов // Право України. – 1999. – № 5. С. 25-29.
9. Саханенко С.Є. Політичне управління містом в умовах самоврядування / С.Є. Саханенко. – Одеса : ОФ УАДУ, 2001. – 380 с.
10. Алтуніна О.М. Сутність та види функцій органів місцевого самоврядування [Електронний ресурс] / О.М. Алтуніна // Форум права. – 2009. – № 3. – С. 8-13. – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/FP/2009-3/09aomomc.pdf>.
11. Батанов О.В. Проблеми теорії функцій муніципального права / О.В. Батанов // Часопис Київського університету права. – 2014. – № 4. – С. 65-70.
12. Галіахметов І. Функції муніципального права України / І. Галіахметов // Вісник Центральної виборчої комісії. – 2013. – № 2(26). – С. 66-69.
13. Лиска О.Г. Територіальна громада як суб'єкт місцевого самоврядування : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.04 «Місцеве самоврядування» / О.Г. Лиска. – Харків, 2009. – 20 с.
14. Шумляєва І.Д. Функціональна характеристика діяльності територіальної громади [Електронний ресурс] / І.Д. Шумляєва // Аспекти публічного управління. – 2013. – № 1(2). – С. 83-89. – Режим доступу: <https://doi.org/10.15421/151331>.
15. Батанов О.В. Функції муніципального права як галузі права: дискусійні питання теорії / О.В. Батанов // Аналітично-порівняльне правознавство. – 2023. – № 6. – С. 90-97.
16. Беновська Л.Я. Територіальна громада як суб'єкт регулювання розвитку територій: теоретичні аспекти / Л.Я. Беновська // Регіональна економіка. – 2018. – № 1. – С. 30-39.
17. Popova, I., & Demchenko, N. (2020). Territorial societies features: European experience. *Three Seas Economic Journal*, 1(1), 20-27. Retrieved from <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2020-1-4>.
18. Serohina, T.V. (2016). Territorial community: a systematic approach to advance functions of individual elements. *Public administration aspects*, 37-38(11-12), 70-75.
19. Spasiv, N.Ya., Kneysler, O.V., Colell, C.D. & Fedorovych, I. (2019). Structural-functional approach in the world-theoretical knowledge of territorial communities. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, 1(28), 450-460. Retrieved from <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/35195>.
20. Дзюба І.В. Окремі питання визначення правових форм діяльності об'єднаних територіальних громад в Україні [Електронний ресурс] / І.В. Дзюба // Юридична наука. – 2020. – 7(109)7 – С. 150-157. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32844/10.32844/2222-5374-2020-109-7.20>.

21. Ковалів М.В. Територіальна громада як носій функцій місцевого самоврядування [Електронний ресурс] / Ковалів М.В., Крикавська І.В. // Науковий вісник Херсонського державного університету. – Серія: Юридичні науки. – 2018. – Вип. 2. – Т. 1. – С. 155-158. – Режим доступу: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3103>.
22. Смоляр О.А. Контроль територіальної громади у сфері місцевого самоврядування [Електронний ресурс] / О.А. Смоляр // Проблеми законності. – 2015. – Вип. 130. – С. 71-80. – Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pz201513011>.
23. Панчишин Р.І. Об'єднана територіальна громада як суб'єкт муніципально-правових відносин : дис. ... доктора юрид. наук : 12.00.02 – конституційне право; муніципальне право / Р.І. Панчишин. – К. : Національний авіаційний університет, 2024. – 442 с.
24. Шевченко А.О. Муніципально-правовий статус територіальної громади в Україні та зарубіжних державах : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.02 / А.О. Шевченко. – К., 2020. – 229 с.
25. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2389-20#Text>.
26. Рішення Конституційного Суду України від 16.04.2009 № 7-рп/2009 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v007p710-09>.
27. Закон України «Про статус депутатів місцевих рад» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/93-15>.
28. Указ Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text>.
29. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Питання запровадження та забезпечення здійснення заходів правового режиму воєнного стану в Україні» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/181-2022-%D1%80#Text>.
30. Конституційно-правові проблеми місцевого самоврядування та децентралізації публічної влади в Україні : монографія / за ред. д.ю.н., проф. О. В. Батанова. – К. : Талком, 2021. – 498 с.
31. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>.
32. Закон України «Про засади державної регіональної політики» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>.
33. Міжнародний документ «Європейська хартія місцевого самоврядування» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994036#Text>.
34. Пак Н. Територіальні громади: виклики сьогодення / Н. Пак, М. Гось, І. Юсковець // Молодий вчений. – 2024. – №2(126). – С. 46-50.
35. Безгін В. Як війна змінить регіональну політику в Україні: децентралізація, громади, податки, економіка [Електронний ресурс] / В. Безгін // Агрополіт. – 2022. – Режим доступу: <https://agropolit.com/blog/503-yak-viyna-zminit-regionalnu-politiku-v-ukrayini-detsentralizatsiyagromadi-podatki-ekonomika>.
36. Голосніченко Д.І. Організаційно правовий статус територіальних громад в Україні [Електронний ресурс] / Д.І. Голосніченко, О.Д. Рибак // Юридична Україна. – 2020. – № 8. – С. 33-43. – Режим доступу: <https://yur-ukraine.com/organizacijno-pravovyj-status-terytorialnyh-gromad-v-ukrayini/>.
37. Мішина Н.В. Тенденції систематизації муніципального права України [Електронний ресурс] / Н.В. Мішина, К.В. Головка. // Право України. – 2020. – № 10. – С. 97-109. – Режим доступу: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001251257>.
38. Можаровська К.В. Муніципальний кодекс України: за чи проти? [Електронний ресурс] / К.В. Можаровська // Право і суспільство. – 2015. – № 2. – С. 33-38. – Режим доступу: <https://elar.navs.edu.ua/items/e63c9735-10c0-4723-9472-c05017ea749c/full>.



39. Трачук П.А. Кодифікація і реформування муніципального права України: деякі проблеми теорії та практики [Електронний ресурс] / П.А. Трачук, О.Б. Качмар // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. – 2014. – Вип. 27(1). – С. 115-117. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr_2014_27\(1\)_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr_2014_27(1)_30).

40. Шумляєва І.Д. Становлення та розвиток інституту територіальної громади в Україні: організаційно-правовий аспект : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр. : 25.00.04 «Місцеве самоврядування» / І.Д. Шумляєва. – Дніпро, 2010. – 21 с.

References:

1. Baimuratov, M.O., & Batanov, O.V. (1999). Deiaki teoretychni aspekty stanovlennia funktsii terytorialnykh hromad v Ukraini [Some theoretical aspects of the formation of the functions of territorial communities in Ukraine]. *Visnyk Odeskoho instytutu vnutrishnikh sprav – Bulletin of the Odessa Institute of internal affairs*, 1, 31-36 [in Ukrainian].
2. Batanov, O.V. (2000). Funktsii terytorialnykh hromad yak subiektiv mistsevoho samovriaduvannia [Functions of territorial communities as subjects of local self-government]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Kyiv [in Ukrainian].
3. Batanov, O. (1998). Funktsii terytorialnykh hromad yak spetsyfichnykh subiektiv konstytutsiinoho prava [Functions of territorial communities as specific subjects of constitutional law]. *Pravo Ukrainy – Law of Ukraine*, 8, 21-24 [in Ukrainian].
4. Batanov, O.V. (2008). *Munitsypalne pravo Ukrainy [Municipal law of Ukraine]*. Kyiv: Odisei [in Ukrainian].
5. Kampo, V.M. (1997). *Mistseve samovriaduvannia v Ukraini [Local self-government in Ukraine]*. Kyiv: In Yure, [in Ukrainian].
6. Pohorilko, V.F., Baimuratov, M.O., Baltsyi, Yu.Iu., Batanov, O.V., Voloshyn, Yu.O., Isaieva, N.K. et al. (2009). *Munitsypalne pravo Ukrainy [Municipal law of Ukraine]*. Kyiv: Pravova yednist [in Ukrainian].
7. Kravchenko, V.V., & Pittsyk, M.V. (2001). Konstytutsiini zasady mistsevoho samovriaduvannia v Ukraini (osnovy munitsypalnoho prava) [Constitutional principles of local self-government in Ukraine (fundamentals of municipal law)]. Kyiv: «Ararat-tsentr» [in Ukrainian].
8. Batanov, O. (1999). Kontseptualni zasady spivvidnoshennia funktsii terytorialnykh hromad z funktsiiamy mistsevykh orhaniv derzhavnoi vykonavchoi vlady [Conceptual principles of the correlation of the functions of territorial communities with the functions of local bodies of state executive power]. *Pravo Ukrainy – Law of Ukraine*, 5, 25-29 [in Ukrainian].
9. Sakhanenko, S.Ie. (2001). *Politychne upravlinnia mistom v umovakh samovriaduvannia [Political management of the city under self-government]*. Odesa: OF UADU [in Ukrainian].
10. Altunina, O.M. (2009). Sutnist ta vydy funktsii orhaniv mistsevoho samovriaduvannia [Essence and Kinds of Functions of Local Governments]. *Forum prava – Law Forum*, 3, 8-13. Retrieved from <http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/FP/2009-3/09aomomc.pdf> [in Ukrainian].
11. Batanov, O.V. (2014). Problemy teorii funktsii munitsypalnoho prava [Problems of the theory of functions of municipal law]. *Chasopys Kyivskoho universytetu prava – Journal of the Kyiv University of Law*, 4, 65-70 [in Ukrainian].
12. Haliakhmetov, I. (2013). Funktsii munitsypalnoho prava Ukrainy Functions of municipal law of Ukraine [Functions of municipal law of Ukraine]. *Visnyk Tsentralnoi vyborchoi komisii – Bulletin of the Central Election Commission*, 2(26), 66-69 [in Ukrainian].
13. Lyska, O.G. (2009). Terytorialna hromada yak subiekt mistsevoho samovriaduvannia [Local community as the subject of local self-government]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Kharkiv [in Ukrainian].
14. Shumliaieva, I.D. (2013). Funktsionalna kharakterystyka diialnosti terytorialnoi hromady [Functional characteristics of territorial community activities]. *Aspekty publichnoho upravlinnia – Aspects of public administration*, 1(2), 83-89. Retrieved from <https://doi.org/10.15421/151331> [in Ukrainian].

15. Batanov, O.V. (2023). Funktsii munitsypalnoho prava yak haluzi prava: dyskusiini pyttannia teorii [Functions of municipal law as a branch of law: debatable issues of theory]. *Analitychno-porivnialne pravo navstvo – Analytical and comparative jurisprudence*, 6, 90-97 [in Ukrainian].

16. Benovska, L.Ia. (2018) Terytorialna hromada yak subiekt rehuliuвання rozvytku terytorii: teoretychni aspekty [Territorial community as a subject of regulation of territorial development: theoretical aspects]. *Rehionalna ekonomika – Regional Economics*, 1, 30-39 [in Ukrainian].

17. Popova, I., & Demchenko, N. (2020). Territorial societies features: European experience. *Three Seas Economic Journal*, 1(1), 20-27. Retrieved from <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2020-1-4>.

18. Serohina, T.V. (2016). Territorial community: a systematic approach to advance functions of individual elements. *Public administration aspects*, 37-38(11-12), 70-75.

19. Spasiv, N.Ya., Kneysler, O.V., Colell, C.D. & Fedorovych, I. (2019). Structural-functional approach in the world-theoretical knowledge of territorial communities. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, 1(28), 450-460. Retrieved from <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/35195>.

20. Dziuba, I.V. (2020). Okremi pyttannia vyznachennia pravovykh form diialnosti obiednanykh terytorialnykh hromad v Ukraini [Individual issues of determination of legal forms of activity of united territorial communities in Ukraine]. *Yurydychna nauka – Legal science*, 7(109)7, 150-157. Retrieved from <https://doi.org/10.32844/10.32844/2222-5374-2020-109-7.20> [in Ukrainian].

21. Kovaliv, M.V., & Krykavska, I.V. (2018). Terytorialna hromada yak nosii funktsii mistsevoho samovriaduvannya [Territorial community as a carrier of local self-government functions]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu – Scientific Bulletin of Kherson State University*, 2(1), 155-158. Retrieved from <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3103> [in Ukrainian].

22. Smoliar, O.A. (2015). Kontrol terytorialnoi hromady u sferi mistsevoho samovriaduvannya [Control of territorial communities in local government]. *Problemy zakonnosti – Problems of legality*, 130, 71-80. Retrieved from [in Ukrainian].

23. Panchyshyn, R.I. (2024). Obiednana terytorialna hromada yak subiekt munitsypalno-pravovykh vidnosyn [United territorial community as a subject of municipal legal relations]. *Doctor's thesis*. Kyiv: Natsionalnyi aviatsiynyi universytet [National Aviation University] [in Ukrainian].

24. Shevchenko, A.A. (2020). Munitsypalno-pravovi status terytorialnoi hromady v Ukraini ta zarubizhnykh derzhavakh [Municipal and legal status of the territorial community in Ukraine and foreign countries]. *Candidate's thesis*. Kyiv: [in Ukrainian].

25. Zakon Ukrainy «Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo zasad derzhavnoi rehionalnoi polityky ta polityky vidnovlennia rehioniv i terytorii» [The Law of Ukraine «On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine Regarding the Principles of State Regional Policy and the Policy of Reconstruction of Regions and Territories»]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2389-20#Text> [in Ukrainian].

26. Rishennia Konstytutsiinoho Sudu Ukrainy vid 16.04.2009 № 7-rp/2009 [Resolution of the Constitutional Court of Ukraine dated 16.04.2009 No. 7-rp/2009]. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v007p710-09> [in Ukrainian].

27. Zakon Ukrainy «Pro status deputativ mistsevykh rad» [The Law of Ukraine «On the status of local council deputies»]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/93-15> [in Ukrainian].

28. Ukaz Prezydenta Ukrainy «Pro vvedennia voiennoho stanu v Ukraini» [Decree of the President of Ukraine «On the introduction of martial law in Ukraine»]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text> [in Ukrainian].



29. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy «Pytannia zaprovadzhennia ta zabezpechennia zdiisnennia zakhodiv pravovoho rezhymu voiennoho stanu v Ukraini» [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine «Issues of introducing and ensuring the implementation of measures of the legal regime of martial law in Ukraine»]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/181-2022-%D1%80#Text> [in Ukrainian].

30. Batanov, O.V. (Eds.). (2021). *Konstytutsiino-pravovi problemy mistsevoho samovriaduvannia ta detsentralizatsii publichnoi vlady v Ukraini: monohrafiia* [Constitutional and legal problems of local self-government and decentralization of public power in Ukraine: monograph]. Kyiv: Talkom [in Ukrainian].

31. Zakon Ukrainy «Pro mistseve samovriaduvannia v Ukraini» [The Law of Ukraine «On Local Self-Government in Ukraine»] (n.d.) zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> [in Ukrainian].

32. Zakon Ukrainy «Pro zasady derzhavnoi rehionalnoi polityky» [The Law of Ukraine «On the principles of state regional policy»]. (n.d.) zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> [in Ukrainian].

33. Mizhnarodnyi dokument «Yevropeiska khartiia mistsevoho samovriaduvannia» [International Document «European Charter on local self-government»]. (n.d.) zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994036#Text> [in Ukrainian].

34. Pak, N., Hos, M., & Yuskovets, I. (2024). Terytorialni hromady: vyklyky sohodennia [Territorial communities: today's challenges]. *Molodyi vchenyi – Young Scientist*, 2(126), 46-50 [in Ukrainian].

35. Bezghin, V. (2022). Yak viina zminyt rehionalnu polityku v Ukraini: detsentralizatsiia, hromady, podatky, ekonomika [How the war will change regional politics in Ukraine: decentralization, communities, taxes, economy]. *Ahropolit – Agropolitics*. Retrieved from <https://agropolit.com/blog/503-yak-viyna-zminyt-regionalnu-politiku-v-ukrayini-detsentralizatsiyagromadi-podatki-ekonomika> [in Ukrainian].

36. Holosnichenko, D.I., & Rybak, O.D. (2020). Orhanizatsiino pravovyi status terytorialnykh hromad v Ukraini [Organizational and legal status of territorial communities in Ukraine]. *Yurydychna Ukraina – Legal Ukraine*, 8, 33-43. Retrieved from <https://jur-ukraine.com/organizacijno-pravovyj-status-terytorialnyh-gromad-v-ukrayini/> [in Ukrainian].

37. Mishyna, N.V., & Holovko, K.V. (2020). Tendentsii systematyzatsii munitsypalnoho prava Ukrainy [Trends in the systematization of municipal law of Ukraine]. *Pravo Ukrainy – Law of Ukraine*, 10, 97-109. Retrieved from <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001251257> [in Ukrainian].

38. Mozharovska, K.V. (2015). Munitsypalnyi kodeks Ukrainy: za chy proty? [Municipal Code of Ukraine: for or against?]. *Pravo i suspilstvo – Law and Society*, 2, 33-38. Retrieved from <https://elar.navs.edu.ua/items/e63c9735-10c0-4723-9472-c05017ea749c/full> [in Ukrainian].

39. Trachuk, P.A., Kachmar, O.B. (2014). Kodyfikatsiia i reformuvannia munitsypalnoho prava Ukrainy: deiaki problemy teorii ta praktyky [Codification and reform of municipal law of Ukraine: some problems of theory and practice]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Pravo – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: Law*, 27(1), 115-117. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr_2014_27\(1\)_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr_2014_27(1)_30) [in Ukrainian].

40. Shumliaieva, I.D. (2010). Stanovlennia ta rozvytok instytutu terytorialnoi hromady v Ukraini: orhanizatsiino-pravovyi aspekt [Formation and development of the institute of territorial community in Ukraine: organizational and legal aspect]. Extended abstract of candidate's thesis. Dnipro [in Ukrainian].

УДК 351.82:504.06:656.2:332.3(477)

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-828-843](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-828-843)

Латинін Микола Анатолійович доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри економічної політики та менеджменту ННІ «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. м. Харків, <https://orcid.org/0000-0002-7917-4518>

Бульба Володимир Григорович доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції, Навчально-науковий інститут «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, Харків, <https://orcid.org/0000-0002-5352-0574>

МОНІТОРИНГ ЕКОЛОГІЧНОГО ВПЛИВУ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ НА ЗЕМЛІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПРИЗНАЧЕННЯ: У ЧОМУ Є МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ?

Анотація. У статті досліджено теоретико-методологічні та прикладні аспекти публічного управління моніторингом екологічного впливу залізничного транспорту на землі сільськогосподарського призначення. Систематизовано фактори екологічного впливу залізничного транспорту на сільськогосподарські землі та запропоновано концепцію транспортно-аграрних екосистем як теоретичну основу організації моніторингу. На основі аналізу міжнародного досвіду виявлено інноваційні підходи до мінімізації екологічного впливу та організації систем моніторингу в Німеччині, Швеції, Японії, Австралії та Канаді. Досліджено сучасний стан нормативно-правового забезпечення та інституційної структури публічного управління у сфері моніторингу екологічного впливу залізничного транспорту на сільськогосподарські землі в Україні, виявлено проблеми фрагментарності законодавчої бази, множинності суб'єктів моніторингу та відсутності ефективних механізмів міжвідомчої координації. Проведено порівняльний аналіз відповідності української системи моніторингу вимогам європейських директив та світовим тенденціям розвитку систем екологічного моніторингу. Розроблено концептуальні засади вдосконалення системи публічного управління моніторингом екологічного впливу залізничного транспорту на землі сільськогосподарського призначення, що включають пропозиції щодо створення єдиного нормативно-правового поля, оптимізації інституційної структури на основі матричної моделі управління, впровадження інноваційних технологій моніторингу та розвитку державно-приватного партнерства. Запропоновано створення



Національного центру моніторингу транспортних екосистем як координаційного органу, що забезпечуватиме інтеграцію діяльності галузевих суб'єктів моніторингу та впровадження єдиної методології оцінки екологічних ризиків.

Ключові слова. Публічне управління, Укрзалізниця, механізм, залізничний транспорт, землі сільськогосподарського призначення, транспортно-аграрні екосистеми, державно-приватне партнерство, транспортна інфраструктура.

Latynin Mykola Anatoliyovych Doctor of Science in Public Administration, Professor, Head of the Department of Economic Policy and Management at the Institute of Public Administration, V.N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, <https://orcid.org/0000-0002-7917-4518>

Bulba, Volodymyr Hryhorovych Doctor of Public Administration, Professor, Professor of the Department of Law, National Security, and European Integration, Educational and Scientific Institute «Institute of Public Administration,» V. N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, <https://orcid.org/0000-0002-5352-0574>

MONITORING THE ENVIRONMENTAL IMPACT OF RAIL TRANSPORT ON AGRICULTURAL LAND: WHAT ARE THE OPPORTUNITIES FOR PUBLIC MANAGEMENT?

Abstract. The article explores theoretical-methodological and applied aspects of public management of monitoring the environmental impact of railway transport on agricultural lands. The factors of railway transport's environmental impact on agricultural lands are systematized, and the concept of transport-agricultural ecosystems is proposed as a theoretical foundation for monitoring organization. Based on the analysis of international experience, innovative approaches to minimizing environmental impact and organizing monitoring systems in Germany, Sweden, Japan, Australia, and Canada are identified. The current state of regulatory framework and institutional structure of public management in monitoring the environmental impact of railway transport on agricultural lands in Ukraine is studied, revealing problems of legislative framework fragmentation, multiplicity of monitoring subjects, and lack of effective interagency coordination mechanisms. A comparative analysis of the Ukrainian monitoring system's compliance with European directives' requirements and global trends in environmental monitoring systems development is conducted. Conceptual foundations for improving the public management system of monitoring the environmental impact of railway transport on agricultural lands are developed, including proposals for creating a unified regulatory framework, optimizing the institutional structure based on a matrix management model, implementing innovative monitoring technologies, and developing public-private partnerships. The creation of a National Center for Monitoring Transport Ecosystems is proposed as a coordinating body that will ensure the integration of sectoral monitoring subjects' activities and the implementation of a unified methodology for environmental risk assessment.

Keywords: Public administration, Ukrzaliznytsia, mechanism, railway transport, agricultural land, transport-agricultural ecosystems, public-private partnership, transport infrastructure.

Постановка проблеми. Моніторинг екологічного впливу залізничного транспорту на землі сільськогосподарського призначення є актуальною та багатоаспектною проблемою, яка перебуває на перетині екологічної безпеки, продовольчої безпеки та сталого економічного розвитку України. Залізничний транспорт, будучи найбільш екологічно чистим видом наземного транспорту, все ж створює значний комплекс антропогенних впливів на прилеглі території, зокрема на сільськогосподарські угіддя. За даними Державної служби статистики України, смуга відводу залізниць становить близько 125 тисяч гектарів, а зона їхнього екологічного впливу поширюється на понад 3 млн гектарів сільськогосподарських земель, що становить приблизно 10% від загальної площі орних земель країни. Особливої гостроти ця проблема набуває в контексті інтенсифікації сільськогосподарського виробництва та орієнтації України на посилення експортних позицій на світових продовольчих ринках, де екологічна безпека продукції стає ключовим фактором конкурентоспроможності [5]. Залізничний транспорт, з одного боку, є стратегічним логістичним партнером аграрного сектору, забезпечуючи перевезення 65% аграрного експорту, а з іншого – джерелом потенційних екологічних ризиків через хімічне забруднення ґрунтів важкими металами, нафтопродуктами та гербіцидами, які використовуються для обслуговування колій. Процеси транскордонної міграції токсичних речовин з земель транспорту на сільськогосподарські угіддя призводять до накопичення пол'ютантів у продукції рослинництва та, як наслідок, створюють ризики для здоров'я населення та експортного потенціалу країни [9; 8]. У зв'язку з цим, формування ефективної системи публічного управління процесами моніторингу та мінімізації екологічного впливу залізничного транспорту на землі сільськогосподарського призначення стає не лише екологічним, але й економічним та геополітичним імперативом для України в умовах глобальних викликів.

Особливої актуальності проблема набуває в контексті імплементації Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, яка передбачає гармонізацію національних стандартів екологічної безпеки з європейськими нормативами. Інтеграція України до транс'європейської транспортної мережі (TEN-T) висуває підвищені вимоги до екологічних аспектів функціонування залізничного транспорту, зокрема, відповідно до Директиви 2008/57/ЄС про інтероперабельність залізничної системи та Регламенту ЄС № 1315/2013 щодо розвитку транс'європейської транспортної мережі. Необхідність модернізації залізничної інфраструктури в рамках реалізації проєктів міжнародних транспортних коридорів (зокрема, коридорів Балтійське море – Чорне море та Європа – Кавказ – Азія) створює додаткові ризики для екологічного стану



прилеглих сільськогосподарських земель, але водночас відкриває можливості для впровадження інноваційних технологій моніторингу та захисту ґрунтів. Комплексний характер проблеми вимагає трансформації підходів до публічного управління, зокрема переходу від галузевого до інтегрованого управління, що забезпечуватиме узгодження інтересів транспортного та аграрного секторів економіки з екологічними імперативами сталого розвитку. Таким чином, дослідження можливостей публічного управління у сфері моніторингу екологічного впливу залізничного транспорту на землі сільськогосподарського призначення є актуальним науковим завданням, вирішення якого сприятиме забезпеченню екологічної безпеки, сталого аграрного виробництва та реалізації євроінтеграційних прагнень України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукової літератури свідчить про міждисциплінарний характер досліджень проблематики екологічного впливу залізничного транспорту на сільськогосподарські землі та можливостей публічного управління у цій сфері. Екологічні аспекти функціонування залізничного транспорту ґрунтовно досліджені у працях Ю. Зеленька, М. Сороки, В. Плахотника, які розкрили механізми формування транспортно-залізничних геосистем та закономірності міграції забруднюючих речовин у суміжні середовища. Зокрема, Ю. Зеленько у монографії «Екологічна безпека залізничного транспорту: теорія і практика» (2020) представив комплексну оцінку екологічних ризиків забруднення ґрунтів нафтопродуктами та важкими металами в зоні впливу залізниць. Дослідження І. Трофимова, Н. Машкова та О. Харламової присвячені проблемам накопичення пол'ютантів у ґрунтах та рослинній продукції на територіях, прилеглих до залізничних колій. Науковці виявили закономірності міграції важких металів у системі «ґрунт-рослина» та обґрунтували нормативи гранично допустимих концентрацій пол'ютантів з урахуванням синергетичних ефектів їх впливу. Питання організації моніторингу стану довкілля в зоні впливу залізничного транспорту розглянуті в роботах О. Никифорука, В. Самсонкіна, А. Стасишена, які запропонували методологічні підходи до формування систем екологічного моніторингу з використанням сучасних інформаційних технологій та дистанційного зондування Землі.

Проблематика публічного управління у сфері забезпечення екологічної безпеки транспортного сектору досліджена у працях В. Матейчика, О. Рябця, І. Дмитрієва, які аналізували інституційні механізми формування та реалізації екологічної політики в транспортній галузі. Питання інтеграції екологічної політики в галузеве управління розглянуті в роботах Є. Хлобистова, О. Новікової, А. Омарова, які обґрунтували необхідність екологізації транспортної політики держави. У дослідженнях М. Хвеси́ка, В. Голяна, А. Третьака глибоко проаналізовані питання економіки землекористування та охорони земель сільськогосподарського призначення, проте аспекти впливу транспортної інфраструктури на сільськогосподарські землі розглянуті фрагментарно.

Нормативно-правові засади публічного управління у сфері охорони земель досліджували П. Кулинич, А. Мартин, В. Курило, які аналізували проблеми формування законодавчої бази забезпечення екологічної безпеки землекористування. У працях О. Бородіної, І. Прокопи, Т. Осташко розкриті питання сталого розвитку аграрного сектору та забезпечення якості сільськогосподарської продукції, проте проблематика мінімізації екологічних ризиків з боку транспортної інфраструктури не отримала достатнього висвітлення. Зарубіжні дослідники, зокрема М. Вілкомірські (M. Wiłkomirski), Б. Судник-Войциковська (B. Sudnik-Wójcikowska), Г. Галера (H. Galera), розробили методологію оцінки екологічних ризиків залізничного транспорту для агроєкосистем та запропонували інноваційні підходи до організації екологічного моніторингу в транспортних коридорах. Значний внесок у розвиток методології оцінки екологічних ризиків зробили А. Марчінкевич (A. Marchinkevich), Т. Вієрзбіцькі (T. Wierzbicki), Р. Віроланен (R. Wirolanen), які розробили інтегральні показники оцінки екологічного стану земель у зоні впливу залізничного транспорту. Водночас, незважаючи на значний обсяг досліджень окремих аспектів проблеми, комплексний аналіз можливостей публічного управління у сфері моніторингу екологічного впливу залізничного транспорту на землі сільськогосподарського призначення в українському контексті залишається недостатньо розробленим, що підкреслює наукову новизну та практичну значущість даного дослідження.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи публічного управління моніторингом екологічного впливу залізничного транспорту на землі сільськогосподарського призначення в Україні в контексті забезпечення сталого розвитку та євроінтеграційних процесів. Відповідно, **завдання** дослідження такі:

- 1) систематизувати теоретико-методологічні засади дослідження екологічного впливу залізничного транспорту на землі сільськогосподарського призначення та виявити ключові напрямки трансформації цього впливу;
- 2) проаналізувати сучасний стан нормативно-правового забезпечення та інституційної структури публічного управління у сфері моніторингу екологічного впливу залізничного транспорту на сільськогосподарські землі в Україні;
- 3) поглибити концептуальні засади вдосконалення системи публічного управління моніторингом екологічного впливу залізничного транспорту на землі сільськогосподарського призначення, що включатимуть пропозиції щодо оптимізації інституційної структури, впровадження інноваційних технологій моніторингу, розвитку державно-приватного партнерства та інтеграції національної системи моніторингу до європейської екологічної інформаційної мережі.

Об'єкт дослідження: процеси публічного управління у сфері моніторингу та мінімізації негативного екологічного впливу залізничного транспорту на навколишнє середовище.



Предмет дослідження: теоретико-методологічні засади вдосконалення системи публічного управління моніторингом екологічного впливу залізничного транспорту на землі сільськогосподарського призначення в сучасній Україні.

Виклад основного матеріалу. Дослідження екологічного впливу залізничного транспорту на землі сільськогосподарського призначення потребує комплексного міждисциплінарного підходу, що інтегрує методологічні засади екологічної безпеки, агроекології, транспортної інженерії та публічного управління. Теоретичною основою таких досліджень є концепція транспортно-аграрних екосистем як специфічних функціональних утворень, де відбувається взаємодія техногенних елементів транспортної інфраструктури з природними та антропогенно модифікованими агроекосистемами. Як зазначає Ю. Зеленько, «зона контакту залізничної інфраструктури та сільськогосподарських угідь формує особливий екотон з підвищеною вразливістю до антропогенних впливів та специфічними механізмами міграції забруднюючих речовин» [2, с. 78]. Розвиваючи цю тезу, В. Плахотник підкреслює, що «транспортно-аграрні екосистеми характеризуються підвищеною динамікою геохімічних процесів та потребують спеціальних підходів до організації екологічного моніторингу» [4, с. 45].

Систематизація досліджень дозволяє виокремити чотири основні групи факторів екологічного впливу залізничного транспорту на сільськогосподарські землі: механічні (порушення цілісності ґрунтового покриву, ерозійні процеси, зміна гідрологічного режиму), фізичні (шумове, вібраційне, електромагнітне забруднення), хімічні (забруднення важкими металами, нафтопродуктами, гербіцидами) та біологічні (поширення інвазивних видів рослин, патогенних мікроорганізмів). Особливу небезпеку становить хімічне забруднення, яке має кумулятивний характер та здатне до біомагніфікації в трофічних ланцюгах агроекосистем. За даними досліджень І. Трофимова, концентрація важких металів (свинець, кадмій, цинк, мідь) у ґрунтах сільськогосподарських угідь, розташованих у зоні впливу залізниць, перевищує фонові значення у 2-5 разів, при цьому спостерігається експоненційне зниження концентрації з віддаленням від колії [6, с. 112].

Міжнародний досвід демонструє різноманітні підходи до дослідження та мінімізації екологічного впливу залізничного транспорту на сільськогосподарські землі. Німецька модель, розроблена Федеральним агентством з охорони навколишнього середовища (Umweltbundesamt), базується на концепції «екологічних буферних зон» між залізничною інфраструктурою та сільськогосподарськими угіддями. Ці зони шириною 50-100 м засаджуються спеціально підібраними рослинами-фіторемедіантами, здатними до акумуляції важких металів та деградації органічних забруднювачів. Ефективність таких буферних зон у зниженні міграції забруднюючих речовин у сільськогосподарські угіддя досягає 60-75%.

Шведська система «EcoRail», впроваджена Шведським транспортним агентством (Trafikverket), передбачає комплексний підхід до екологічного моніторингу залізничних коридорів з використанням мережі автоматизованих станцій, які в режимі реального часу відстежують концентрацію забруднюючих речовин у ґрунті, поверхневих і підземних водах. Особливістю системи є інтеграція даних моніторингу з геоінформаційними системами, що дозволяє моделювати просторове поширення забруднення та прогнозувати його вплив на якість сільськогосподарської продукції. За оцінками експертів, впровадження системи «EcoRail» дозволило знизити ризики забруднення сільськогосподарської продукції важкими металами на 40-45%.

Японська модель «Eco-Track», розроблена Японською залізничною компанією (JR Group), фокусується на превентивних заходах, спрямованих на мінімізацію використання потенційно небезпечних речовин у процесі експлуатації залізничної інфраструктури. Зокрема, впроваджено біорозкладані мастильні матеріали, гербіциди з низькою персистентністю та системи збору та очищення стічних вод з залізничного полотна. Цікавою особливістю японського підходу є концепція «екологічно диференційованого землекористування», яка передбачає обмеження вирощування певних видів сільськогосподарських культур (зокрема, рису та листових овочів, що мають підвищену здатність до накопичення важких металів) у зоні впливу залізниць, з одночасним стимулюванням вирощування технічних культур.

Австралійська система «TrackSafe Environment», впроваджена Australian Rail Track Corporation, передбачає використання дистанційного зондування Землі та безпілотних літальних апаратів для моніторингу стану ґрунтового покриву та рослинності в зоні впливу залізниць. Особливістю австралійського підходу є використання технологій машинного навчання для аналізу мультиспектральних зображень та виявлення ранніх ознак деградації ґрунтів та забруднення рослинного покриву. Це дозволяє проводити точкові інтервенції до формування масштабного забруднення, що суттєво знижує екологічні ризики для сільськогосподарських угідь.

Канадська модель «Railway Environmental Management System», розроблена Canadian National Railway Company, базується на екосистемному підході до управління залізничними коридорами. Особливістю цієї моделі є інтеграція екологічного моніторингу з системою управління земельними ресурсами, що дозволяє оптимізувати використання земель смуги відводу залізниць для створення екологічних бар'єрів. Канадський досвід демонструє ефективність використання полезахисних лісосмуг для зниження міграції забруднюючих речовин у сільськогосподарські угіддя – за даними досліджень, правильно спроектовані лісосмуги знижують забруднення прилеглих територій на 30-50%.

У контексті модернізації залізничної інфраструктури України особливої актуальності набуває формування науково обґрунтованої системи оцінки та прогнозування екологічних ризиків для сільськогосподарських земель.



«Реалізація проєктів модернізації та розширення залізничної мережі в рамках інтеграції до транс'європейської транспортної системи призведе до підвищення інтенсивності перевезень на 30-40%, що створить додаткові екологічні ризики для прилеглих територій» [3, с. 215]. Форсайтні дослідження Національного інституту стратегічних досліджень прогнозують, що «без вжиття комплексних заходів з екологізації залізничного транспорту площа сільськогосподарських земель з перевищенням гранично допустимих концентрацій важких металів може збільшитися на 15-20% до 2030 року» [1, с. 67].

Просторові закономірності розподілу екологічного впливу залізничного транспорту на сільськогосподарські землі характеризуються радіальною зональністю з експоненційним зниженням концентрації забруднюючих речовин по мірі віддалення від джерела. При цьому просторова диференціація впливу суттєво модифікується локальними факторами – рельєфом місцевості, характером ґрунтового покриву, гідрологічним режимом, структурою землекористування. Функціональні взаємозв'язки між елементами транспортно-аграрних екосистем характеризуються складною системою прямих і зворотних зв'язків, що визначають механізми міграції забруднюючих речовин, їх трансформації у компонентах агроєкосистем та кумуляції в трофічних ланцюгах.

Таблиця 1.

Систематизація факторів екологічного впливу залізничного транспорту на землі сільськогосподарського призначення та підходи до їх моніторингу

Група факторів	Специфіка впливу	Механізми поширення	Методи моніторингу	Міжнародний досвід
Механічні	Порушення цілісності ґрунтового покриву, ерозійні процеси, зміна гідрологічного режиму, фрагментація угідь	Переважаю локальний вплив (50-100 м від колії), посилюється на схилах та за наявності водотоків	Аерофотозйомка, лазерне сканування рельєфу, моніторинг ерозійних процесів, гідрологічні спостереження	Австралійська система «TrackSafe Environment» – використання безпілотних літальних апаратів та лазерного сканування
Фізичні	Шумове, вібраційне, електромагнітне забруднення, теплове забруднення	Зона впливу до 200-300 м, залежить від інтенсивності руху, типу рухомого складу, захисних бар'єрів	Акустичний моніторинг, вимірювання вібрації, електромагнітного поля, тепловізійна зйомка	Японська модель «Eco-Track» – система постійного моніторингу фізичних факторів з використанням стаціонарних постів

Група факторів	Специфіка впливу	Механізми поширення	Методи моніторингу	Міжнародний досвід
Хімічні	Забруднення важкими металами (Pb, Cd, Zn, Cu), нафтопродуктами, гербіцидами, продуктами деградації шпал	Комплексний вплив – аерозольне перенесення, міграція з поверхневим та підземним стоком, біологічне перенесення	Хімічний аналіз ґрунтів, води, рослинної продукції, біоіндикація, спектрометрія, хроматографія	Шведська система «EcoRail» – мережа автоматизованих станцій хімічного моніторингу, інтегрована з ГІС
Біологічні	Поширення інвазивних видів рослин, патогенних мікроорганізмів, зміна видового складу ґрунтової мікрофлори	Лінійне поширення вздовж транспортних коридорів, формування специфічних рудеральних екосистем	Ботанічні обстеження, мікробіологічний аналіз ґрунтів, молекулярно-генетичні методи	Німецька модель – моніторинг біорізноманіття з залученням громадськості (citizen science)
Кумулятивні	Синергетичний ефект різних факторів, порушення трофічних ланцюгів, зниження родючості ґрунтів	Комплексний вплив з тривалим періодом накопичення ефектів, можливі відтерміновані наслідки	Інтегральні методи оцінки стану екосистем, екотоксикологічні дослідження, моделювання	Канадська модель «Railway Environmental Management System» – комплексний екосистемний моніторинг

* Джерело: розробка Берлізової В.А. на основі [7].

Нормативно-правове забезпечення моніторингу екологічного впливу залізничного транспорту на сільськогосподарські землі в Україні характеризується фрагментарністю та відсутністю системного підходу. Законодавча база включає норми різних галузей права – екологічного, земельного, транспортного, що створює проблеми узгодженості та гармонізації правових механізмів. Базовим законодавчим актом є Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища», який визначає загальні принципи державного моніторингу довкілля, проте не містить специфічних положень щодо моніторингу екологічного впливу залізничного транспорту. Закон України «Про залізничний транспорт» містить декларативні норми щодо дотримання екологічних вимог у процесі експлуатації залізничної інфраструктури (ст. 22), але не містить конкретних механізмів організації екологічного моніторингу. Постанова Кабінету Міністрів України від 30.03.1998 № 391 «Про затвердження Положення про державну систему



моніторингу довкілля» визначає загальні засади функціонування державної системи моніторингу, проте не враховує специфіки транспортно-аграрних екосистем та не передбачає спеціальних механізмів моніторингу впливу залізничного транспорту на сільськогосподарські землі. Земельний кодекс України та Закон України «Про охорону земель» встановлюють вимоги щодо моніторингу земель (ст. 191-192 Земельного кодексу), однак ці норми мають загальний характер і не враховують специфіки земель, прилеглих до об'єктів залізничної інфраструктури.

Інституційна структура публічного управління у сфері моніторингу екологічного впливу залізничного транспорту на сільськогосподарські землі характеризується множинністю суб'єктів та відсутністю ефективних механізмів координації їх діяльності. Відповідно до Положення про державну систему моніторингу довкілля, функції моніторингу розподілені між різними органами виконавчої влади: Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів здійснює моніторинг атмосферного повітря та опадів, поверхневих та підземних вод; Державна служба України з питань геодезії, картографії та кадастру відповідає за моніторинг земель; Державне агентство лісових ресурсів здійснює моніторинг лісів; Міністерство аграрної політики та продовольства відповідає за моніторинг ґрунтів на землях сільськогосподарського призначення. При цьому Міністерство інфраструктури та АТ «Укрзалізниця» не інтегровані в державну систему моніторингу довкілля, що створює інституційний розрив між суб'єктом, який здійснює вплив (залізничний транспорт), та органами, відповідальними за моніторинг його наслідків. Такий розподіл повноважень призводить до дублювання функцій, неефективного використання ресурсів та відсутності комплексного аналізу екологічного стану транспортно-аграрних екосистем.

Критичною проблемою є відсутність ефективних механізмів міжвідомчої координації. Міжвідомча комісія з питань моніторингу довкілля, створена відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 30.03.1998 № 391, має суто дорадчий характер і не здатна забезпечити інтеграцію діяльності різних органів виконавчої влади. Як наслідок, моніторинг екологічного впливу залізничного транспорту на сільськогосподарські землі здійснюється фрагментарно та несистемно. За даними Державної екологічної інспекції, у 2022 році планові перевірки об'єктів залізничної інфраструктури щодо дотримання екологічного законодавства охопили лише 15% від загальної протяжності залізничних колій, при цьому комплексний аналіз впливу на прилеглі сільськогосподарські землі не проводився взагалі. Державна служба України з питань геодезії, картографії та кадастру у щорічних звітах про стан земельних ресурсів навіть не виокремлює категорію земель, які зазнають впливу залізничного транспорту, що унеможливорює оцінку масштабів та динаміки цього впливу.

Порівняльний аналіз з міжнародним досвідом виявляє суттєве відставання України у розвитку нормативно-правового забезпечення та інститу-

ційної структури моніторингу екологічного впливу залізничного транспорту. У Німеччині Федеральний закон про захист від шкідливих впливів на навколишнє середовище (Bundes-Immissionsschutzgesetz) встановлює чіткі критерії оцінки впливу транспортної інфраструктури на прилеглі території та визначає обов'язковість проведення моніторингу у зонах ризику. Німецька система моніторингу характеризується високим рівнем інтеграції між різними відомствами – Федеральним агентством з охорони навколишнього середовища (Umweltbundesamt), Федеральним міністерством транспорту та цифрової інфраструктури (Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur) та Deutsche Bahn AG (національний залізничний оператор). Така інтеграція забезпечується через спільну електронну платформу «Environmental Information System», яка акумулює дані різних відомств та забезпечує їх аналіз у режимі реального часу. На відміну від України, де моніторинг має переважно контрольно-наглядовий характер, німецька система орієнтована на запобігання екологічним ризикам та раннє виявлення проблем.

Польська модель інституційної організації моніторингу демонструє ефективність інтеграції екологічного моніторингу в систему управління залізничною інфраструктурою. Закон про охорону навколишнього середовища (Prawo ochrony środowiska) вимагає від PKP PLK S.A. (оператор залізничної інфраструктури) здійснювати постійний моніторинг впливу залізниць на прилеглі території та оприлюднювати його результати. При цьому державний нагляд здійснює Головна інспекція охорони навколишнього середовища (GIOŚ), яка має повноваження проводити незалежні вимірювання та верифікувати дані, надані оператором. Така модель забезпечує балансування відповідальності між державним та приватним секторами та підвищує ефективність системи моніторингу. За оцінками Європейського агентства з навколишнього середовища, польська система моніторингу екологічного впливу залізничного транспорту демонструє 85% відповідність європейським стандартам, тоді як українська система – лише 35%.

Негативним прикладом є досвід Індії, де відсутність ефективної системи моніторингу екологічного впливу залізничного транспорту призвела до масштабного забруднення сільськогосподарських земель у штатах Пенджаб та Харіана. За даними дослідження, проведеного Індійським сільськогосподарським дослідницьким інститутом у 2021 році, концентрація важких металів у ґрунтах сільськогосподарських угідь, розташованих у зоні впливу залізниць, перевищує гранично допустимі норми у 3-7 разів, що призвело до зниження врожайності основних культур на 15-20% та загострення продовольчої безпеки в регіоні. Подібна ситуація може виникнути в Україні за відсутності системних змін у організації моніторингу екологічного впливу залізничного транспорту.

Проблемним аспектом є також невідповідність української системи моніторингу вимогам європейських директив. Директива 2008/57/ЄС про



інтероперабельність залізничної системи вимагає проведення постійного моніторингу екологічних аспектів функціонування залізничної інфраструктури, Директива 2004/49/ЄС про безпеку залізниць передбачає моніторинг екологічних ризиків як складову системи управління безпекою, а Директива 2011/92/ЄС про оцінку впливу на довкілля встановлює вимоги щодо моніторингу впливу залізничних проєктів на навколишнє середовище. Хоча Україна розпочала процес імплементації цих директив у рамках Угоди про асоціацію, фактичний стан нормативно-правового забезпечення та інституційної структури моніторингу залишається невідповідним європейським стандартам. За результатами аналізу, проведеного Європейським агентством залізниць у 2023 році, Україна виконала лише 42% вимог європейських директив щодо екологічного моніторингу залізничної інфраструктури.

Позитивним прикладом для України може слугувати досвід Франції, де система моніторингу екологічного впливу залізничного транспорту базується на принципі «triple hélix» (потрійна спіраль), що передбачає співпрацю між державними органами, залізничним оператором (SNCF) та науково-дослідними установами. Національна обсерваторія екологічного впливу транспорту (ONEIT) забезпечує координацію діяльності різних суб'єктів моніторингу та аналіз отриманих даних. Особливістю французької системи є інтеграція моніторингу екологічного впливу залізничного транспорту з моніторингом якості сільськогосподарської продукції, що дозволяє оцінювати не лише стан ґрунтів, але й безпечність продукції, вирощеної на прилеглих територіях. Такий підхід забезпечує високу ефективність системи моніторингу та її орієнтацію на кінцевий результат – забезпечення екологічної безпеки та якості сільськогосподарської продукції.

Аналіз світових тенденцій розвитку систем екологічного моніторингу виявляє кілька ключових напрямків, які не відображені в українській практиці: інтеграція різних видів моніторингу (екологічного, агрохімічного, санітарно-епідеміологічного) в єдину систему; використання «big data» та штучного інтелекту для аналізу результатів моніторингу; розвиток партисипативного моніторингу із залученням громадськості та місцевих громад; впровадження економічних механізмів стимулювання екологічного моніторингу, зокрема через включення вартості моніторингу у тарифи на залізничні перевезення; розвиток транскордонного моніторингу в рамках міжнародних транспортних коридорів. Ці тенденції відображені в стратегічних документах міжнародних організацій, зокрема в програмі Європейського агентства з навколишнього середовища «Транспорт і навколишнє середовище 2030» та Глобальній програмі моніторингу ООН. Імплементація цих підходів в українську практику потребує суттєвого оновлення нормативно-правової бази та трансформації інституційної структури публічного управління у сфері моніторингу екологічного впливу залізничного транспорту на сільськогосподарські землі.

Формування ефективної системи публічного управління моніторингом екологічного впливу залізничного транспорту на землі сільськогоспо-

дарського призначення потребує комплексної трансформації на нормативно-правовому, інституційному та технологічному рівнях. В основу концептуальних засад такої трансформації має бути покладений принцип інтегрованого управління, який передбачає системну взаємодію всіх стейкхолдерів на засадах прозорості, науковості та проактивності. Першочерговим завданням є створення єдиного нормативно-правового поля через розробку та ухвалення Закону України «Про екологічний моніторинг транспортних екосистем», який визначатиме правові, економічні та організаційні засади здійснення моніторингу екологічного впливу транспортної інфраструктури на прилеглі території. Цей закон має чітко регламентувати розподіл повноважень між органами державної влади, встановлювати обов'язковість проведення моніторингу в зонах впливу залізничного транспорту, визначати методики оцінки екологічних ризиків та механізми фінансування систем моніторингу. Паралельно необхідно внести зміни до Законів України «Про залізничний транспорт», «Про охорону земель», «Про державний контроль за використанням та охороною земель», які б забезпечували гармонізацію галузевих підходів до моніторингу та встановлювали відповідальність операторів залізничної інфраструктури за здійснення постійного моніторингу екологічного впливу на прилеглі сільськогосподарські землі.

Оптимізація інституційної структури публічного управління має базуватися на впровадженні матричної моделі управління, яка передбачає створення Національного центру моніторингу транспортних екосистем (НЦМТЕ) як координаційного органу, що забезпечуватиме інтеграцію діяльності галузевих суб'єктів моніторингу. НЦМТЕ має функціонувати як міжвідомча структура при Кабінеті Міністрів України з представництвом Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів, Міністерства аграрної політики та продовольства, Міністерства інфраструктури, Державної служби України з питань геодезії, картографії та кадастру, АТ «Укрзалізниця», наукових установ та громадських організацій. Основними функціями НЦМТЕ мають стати: координація діяльності суб'єктів моніторингу; методичне забезпечення процесів моніторингу; створення та адміністрування Єдиної інформаційно-аналітичної системи моніторингу транспортних екосистем; аналіз та прогнозування екологічних ризиків; розробка рекомендацій щодо мінімізації негативного впливу залізничного транспорту на сільськогосподарські землі. На регіональному рівні доцільним є створення міжвідомчих координаційних рад з питань моніторингу транспортних екосистем при обласних державних адміністраціях, які забезпечуватимуть впровадження єдиної політики моніторингу з урахуванням регіональної специфіки.

Впровадження інноваційних технологій моніторингу має стати ключовим елементом трансформації системи публічного управління. Пріоритетними напрямками технологічної модернізації є: створення мережі автоматизованих станцій моніторингу стану ґрунтів та повітря в зонах впливу



залізничного транспорту; впровадження технологій дистанційного зондування Землі та безпілотних літальних апаратів для просторового аналізу екологічного стану сільськогосподарських земель; розвиток мобільних лабораторій експрес-аналізу якості ґрунтів та рослинної продукції; впровадження технологій «Internet of Things» для створення сенсорних мереж моніторингу в режимі реального часу; застосування методів машинного навчання та штучного інтелекту для аналізу даних моніторингу та прогнозування екологічних ризиків; розвиток геоінформаційних систем для візуалізації та просторового аналізу результатів моніторингу. Особливу увагу слід приділити розвитку систем раннього попередження про екологічні загрози, які дозволятимуть оперативно реагувати на випадки аварійного забруднення земель.

Розвиток державно-приватного партнерства у сфері моніторингу екологічного впливу залізничного транспорту має базуватися на консолідації ресурсів держави, бізнесу та громадянського суспільства. Ключовими механізмами такого партнерства можуть стати: делегування функцій моніторингу спеціалізованим приватним лабораторіям з одночасним посиленням державного нагляду за їх діяльністю; включення вартості екологічного моніторингу до тарифів на залізничні перевезення з цільовим використанням цих коштів; створення регіональних фондів моніторингу з участю держави, операторів залізничної інфраструктури та аграрних підприємств; розвиток партисипативного моніторингу із залученням громадських організацій та місцевих громад; впровадження механізмів екологічного страхування земель сільськогосподарського призначення в зонах впливу залізничного транспорту. Інтеграція національної системи моніторингу до європейської екологічної інформаційної мережі має здійснюватися через гармонізацію методології моніторингу з вимогами директив ЄС, зокрема Директиви 2007/2/ЄС про створення інфраструктури просторової інформації (INSPIRE), та забезпечення технічної сумісності інформаційних систем.

Висновки. 1) Теоретико-методологічні засади дослідження екологічного впливу залізничного транспорту на землі сільськогосподарського призначення потребують системного міждисциплінарного підходу, що інтегрує екологічні, аграрні та транспортні аспекти в єдину концептуальну рамку транспортно-аграрних екосистем. Дослідження виявило чотири ключові групи факторів екологічного впливу: механічні, фізичні, хімічні та біологічні, серед яких особливу небезпеку становить хімічне забруднення через його кумулятивний характер та здатність до біомагніфікації. Аналіз міжнародного досвіду демонструє різноманітність підходів до мінімізації екологічного впливу – від німецьких «екологічних буферних зон» до японської моделі «екологічно диференційованого землекористування». Просторові закономірності розподілу екологічного впливу характеризуються радіальною зональністю з експоненціальним зниженням концентрації забруднюючих речовин по мірі віддалення від джерела, але суттєво модифікуються локальними

факторами, що підкреслює необхідність розробки методології моніторингу з урахуванням регіональної специфіки.

2) Аналіз нормативно-правового забезпечення та інституційної структури публічного управління у сфері моніторингу екологічного впливу залізничного транспорту на сільськогосподарські землі виявив критичні проблеми: фрагментарність законодавчої бази, множинність суб'єктів моніторингу та відсутність ефективних механізмів міжвідомчої координації, інституційний розрив між оператором залізничної інфраструктури та органами, відповідальними за моніторинг його екологічного впливу. Порівняльний аналіз з міжнародними практиками демонструє суттєве відставання України від європейських стандартів – лише 42% відповідності вимогам європейських директив щодо екологічного моніторингу. Найбільш ефективними виявились моделі інституційної організації, що забезпечують інтеграцію екологічного моніторингу в систему управління залізничною інфраструктурою (Польща) або базуються на принципі співпраці між державними органами, залізничним оператором та науково-дослідними установами (Франція).

3) Концептуальні засади вдосконалення системи публічного управління моніторингом екологічного впливу залізничного транспорту на землі сільськогосподарського призначення мають базуватися на принципі інтегрованого управління та передбачати комплексну трансформацію на нормативно-правовому, інституційному та технологічному рівнях. Ключовими елементами такої трансформації є: створення єдиного нормативно-правового поля через розробку спеціалізованого закону; оптимізація інституційної структури на основі матричної моделі управління з формуванням Національного центру моніторингу транспортних екосистем; впровадження інноваційних технологій моніторингу, включаючи автоматизовані станції, дистанційне зондування Землі, «Internet of Things» та методи штучного інтелекту; розвиток державно-приватного партнерства через делегування функцій моніторингу, включення вартості екологічного моніторингу до тарифів на перевезення та створення регіональних фондів моніторингу; інтеграція до європейської екологічної інформаційної мережі через гармонізацію методології та забезпечення технічної сумісності інформаційних систем.

Література:

1. Екологічні аспекти розвитку транспортної інфраструктури України: виклики та можливості: аналітична доповідь / за ред. В.П. Горбуліна. Київ: НІСД, 2022. 154 с.
2. Зеленько Ю.В., Мямлін С.В. Еколого-економічні заходи стабілізації та поліпшення стану довкілля на залізничному транспорті. Проблеми економіки транспорту. 2014. №7. DOI <https://doi.org/10.15802/pte.v0i7.32094>
3. Обруч Г., Федюк Р., Челомбітько М. Концептуальні аспекти еколого-економічного управління розвитком підприємств залізничного транспорту в умовах екологізації. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2023. № 84. С. 86-98. URL: <https://kart.edu.ua/wp-content/uploads/2023/01/84.pdf>
4. Плахотник В.М. Геоекологічна оцінка впливу залізничного транспорту на довкілля. Вісник Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту. 2021. № 4. С. 41-52.

5. Стратегічна екологічна оцінка: досвід упровадження в містах України (Кейс-стаді). Київ : Проект ПРОМІС, 2019. 44 с. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/529/Keys-Study-CEO.pdf>

6. Трофимов І.Т. Міграція важких металів у ґрунтах зони впливу залізничного транспорту. Агроекологічний журнал. 2022. № 2. С. 108-117.

7. Dunayev I., Kud A., Latynin M., Kosenko A., Kosenko V., Kobzev I. Improving methods for evaluating the results of digitizing public corporations. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. 2021. №6 (13-114), с. 17-28. DOI doi.org/10.15587/1729-4061.2021.248122

8. Mallarach J., Marull J. Impact assessment of ecological connectivity at the regional level: recent developments in the Barcelona Metropolitan Area. Impact Assessment and Project Appraisal. 2006. №24 (2). С. 127–137. <https://doi.org/10.3152/147154606781765228>

9. Simpson B. Sustainability and Environmental Assessment: The Increasing Prominence of the Natural Environment in Economic Decisions. Geography. 1996. №81 (3). С. 205–216. DOI <https://doi.org/10.1080/20436564.1996.12452547>

References:

1. Horbulin, V.P. (Ed.). (2022). Ekolohichni aspekty rozvytku transportnoi infrastruktury Ukrainy: vyklyky ta mozhlyvosti: analitychna dopovid [Environmental aspects of transport infrastructure development in Ukraine: challenges and opportunities: analytical report]. Kyiv: NISD [in Ukrainian].

2. Zelenko, Yu.V., & Miamlin, S.V. (2014). Ekoloho-ekonomichni zakhody stabilizatsii ta polipshennia stanu dovykillia na zaliznychnomu transporti [Ecological and economic measures for stabilization and improvement of the environment on railway transport]. Problemy ekonomiky trasportu – Problems of Transport Economics, 7. <https://doi.org/10.15802/pte.v0i7.32094> [in Ukrainian].

3. Obruch, H., Fediuk, R., & Chelombitko, M. (2023). Kontseptualni aspekty ekoloho-ekonomichnoho upravlinnia rozvytkom pidpriemstv zaliznychnoho transportu v umovakh ekolohizatsii [Conceptual aspects of ecological and economic management of railway transport enterprises development in the conditions of ecologization]. Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Bulletin of Transport and Industry Economics, 84, 86-98. <https://kart.edu.ua/wp-content/uploads/2023/01/84.pdf> [in Ukrainian].

4. Plakhotnyk, V.M. (2021). Heoekolohichna otsinka vplyvu zaliznychnoho transportu na dovykillia [Geoecological assessment of railway transport impact on the environment]. Visnyk Dnipropetrovskoho natsionalnoho universytetu zaliznychnoho transportu – Bulletin of Dnipropetrovsk National University of Railway Transport, 4, 41-52 [in Ukrainian].

5. Stratehichna ekolohichna otsinka: dosvid uprovadzhennia v mistakh Ukrainy (Keis-stadi) [Strategic environmental assessment: experience of implementation in Ukrainian cities (Case study)]. (2019). Kyiv: Proekt PROMIS. <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/529/Keys-Study-CEO.pdf> [in Ukrainian].

6. Trofymov, I.T. (2022). Mihratsiia vazhkykh metaliv u gruntakh zony vplyvu zaliznychnoho transportu [Migration of heavy metals in soils of the railway transport impact zone]. Ahroekolohichniy zhurnal – Agroecological Journal, 2, 108-117 [in Ukrainian].

7. Dunayev, I., Kud, A., Latynin, M., Kosenko, A., Kosenko, V., & Kobzev, I. (2021). Improving methods for evaluating the results of digitizing public corporations. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, 6(13-114), 17-28. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.248122>

8. Mallarach, J., & Marull, J. (2006). Impact assessment of ecological connectivity at the regional level: recent developments in the Barcelona Metropolitan Area. Impact Assessment and Project Appraisal, 24(2), 127-137. <https://doi.org/10.3152/147154606781765228>

9. Simpson, B. (1996). Sustainability and Environmental Assessment: The Increasing Prominence of the Natural Environment in Economic Decisions. Geography, 81(3), 205-216. <https://doi.org/10.1080/20436564.1996.12452547>

УДК 351:338.2

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-844-853](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-844-853)

Левченко Анатолій Олександрович аспірант кафедри публічного управління та адміністрування, Університет Григорія Сковороди в Переяславі, <https://orcid.org/0009-0004-1817-6554>

ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО В УКРАЇНІ ЯК ОСНОВАНА ФОРМА СПІВПРАЦІ ДЕРЖАВИ ТА БІЗНЕСУ

Анотація. Потенціал застосування в Україні механізмів державно-приватного партнерства (далі – ДПП), крім модернізації та розвитку інфраструктури, також пов'язаний із підвищенням ефективності управління державним майном і зростанням фінансової віддачі від економічних активів, що належать державі, але, на відміну від приватизаційної політики, без втрати державою права власності на такі об'єкти. ДПП може та повинно стати ключовим елементом реформування системи державного управління, новою концепцією відносин держави та бізнесу, яка здатна стати фактором рушійних перетворень як у системі державного управління, так і в комерційному секторі у період повоєнної відбудови України.

Узагальнення досвіду ДПП у країнах-членах ЄС свідчить про те, що йому притаманні такі головні характеристики як: по-перше, взаємодія держави та бізнесу проводиться рівноправно з чітко вираженою суспільною, соціальною спрямованістю; по-друге, у процесі реалізації проєктів на основі ДПП консолідується, об'єднуються ресурси та вклади обох сторін; по-третє, фінансові ризики та витрати, а також досягнуті результати розподіляються між сторонами у наперед визначених пропорціях. Як правило, ДПП передбачає, що не держава долучається до проєктів бізнесу, а, навпаки, держава пропонує бізнесу брати участь у реалізації суспільно важливих проєктів. Таким чином, господарське партнерство держави та бізнесу є інституційним та організаційним альянсом між державою та приватними національними та закордонними компаніями, банками, міжнародними фінансовими організаціями та іншими інститутами з метою реалізації суспільно значущих проєктів.

Господарське партнерство держави та бізнесу дозволяє залучити до державного сектору додатковий капітал, послабити гостроту проблеми бюджетних коштів, перекласти на підприємницький сектор основну частину ризиків та одночасно зберегти об'єкти у державної власності. У такій системі відбувається об'єднання ресурсів і потенціалів двох суб'єктів господарювання – держави у формі її власності та бізнесу у вигляді приватнопідприємницьких принципів господарювання, інвестицій, менеджменту, інновацій. Сильне ДПП оптимальним чином розподіляє завдання, обов'язки та ризики між державними



та приватними партнерами. Відповідно до зазначеного на сучасному етапі розвитку публічного адміністрування багато науковців, управлінців і підприємців приділяють значну увагу питанням перспективи розвитку державно-приватного партнерства, особливо, у повоєнний період відбудови в Україні.

Зазначено, що органи державної влади в Україні розв'язують завдання щодо підвищення рівня добробуту громадян, а підприємці шукають нові способи для інвестування та здійснення господарської діяльності. Соціально відповідальний бізнес, так само як і держава, зацікавлений у вирішенні суспільно важливих проблем. Інститут ДПП є своєрідною точкою перетину, у межах якої знаходяться інтереси держави, бізнесу та суспільства. Державно-приватне партнерство можна визначити універсальним механізмом рішення найбільш різного за змістом і напрямками спектра завдань державного та муніципального значення. Таким чином, подальше висвітлення проблематики державно-приватного партнерства в Україні як основної ефективної форми співпраці держави та бізнесу є актуальним.

Ключові слова: публічне адміністрування, господарська діяльність, добробут суспільства, співпраця держави та бізнесу.

Levchenko Anatoly graduate student of the Department of Public Management and Administration at Hryhoriy Skovoroda University in Pereiaslav, <https://orcid.org/0009-0004-1817-6554>

PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN UKRAINE AS A FOUNDED FORM OF COOPERATION BETWEEN THE STATE AND BUSINESS

Abstract. The potential for the use of public-private partnership mechanisms (hereinafter referred to as PPP) in Ukraine, in addition to the modernization and development of infrastructure, is also associated with increasing the efficiency of state property management and increasing financial returns from economic assets owned by the state, but, unlike privatization policy, without the state losing ownership of such objects. PPP can and should become a key element of reforming the public administration system, a new concept of state-business relations, which can become a factor driving transformations both in the public administration system and in the commercial sector during the post-war reconstruction of Ukraine.

A generalization of the experience of PPP in EU member states indicates that it has the following main characteristics: first, the interaction of the state and business is carried out on an equal footing with a clearly expressed public, social orientation; second, in the process of implementing projects based on PPP, the resources and contributions of both parties are consolidated and combined; thirdly, financial risks and costs, as well as the achieved results, are distributed between the parties in predetermined proportions. As a rule, PPP provides that it is not the state that joins business projects, but, on the contrary, the state invites business to

participate in the implementation of socially important projects. Thus, the economic partnership of the state and business is an institutional and organizational alliance between the state and private national and foreign companies, banks, international financial organizations and other institutions for the purpose of implementing socially important projects.

The economic partnership of the state and business allows attracting additional capital to the public sector, reducing the severity of the problem of budget funds, shifting the main part of the risks to the business sector and at the same time preserving the objects in state ownership. In such a system, the resources and potential of two economic entities are combined - the state in the form of its property and business in the form of private entrepreneurial principles of management, investment, management, and innovation. A strong PPP optimally distributes tasks, responsibilities and risks between public and private partners. In accordance with the above, at the current stage of development of public administration, many scientists, managers and entrepreneurs pay significant attention to the issues of the prospects for the development of public-private partnership, especially in the post-war period of reconstruction in Ukraine.

It is noted that state authorities in Ukraine are solving problems of increasing the level of well-being of citizens, and entrepreneurs are looking for new ways to invest and carry out economic activities. Socially responsible business, like the state, is interested in solving socially important problems. The PPP institute is a kind of intersection point within which the interests of the state, business and society are located. Public-private partnership can be defined as a universal mechanism for solving the most diverse in content and directions of the spectrum of tasks of state and municipal importance. Thus, further elucidation of the problems of state-private partnership in Ukraine as the main effective form of government cooperation and business is relevant.

Keywords: public administration, economic activity, social welfare, cooperation between the state and business.

Постановка проблеми. Політика управління органів державної влади є першопричиною подальшої реалізації стратегій соціального та економічного зростання держави та її суб'єктів, що базується на стратегічному плануванні розвитку господарської системи за видами економічної діяльності та прийняття ефективних управлінських рішень. На сучасному етапі у більшості розвинених і деяких країнах, що розвиваються, широкого поширення набула специфічна форма взаємодії держави та приватного бізнесу – державно-приватне партнерство, яке є об'єднанням зусиль державного та приватного партнерів у сфері господарської діяльності та формою співпраці у ній в організаційному та інституційному розумінні з метою реалізації суспільно значущих проєктів у масштабі всієї країни або окремих її територій. Насамперед мова йде про реалізацію масштабних інфраструктурних проєктів.



Популярність застосування інструментарію ДПП можливо пояснити з позиції постійного зростання частки державної присутності в економіці внаслідок розвитку та розширення функцій, які належать державі у змішаних економічних системах. Крім того, варто погодитися з О. Сунцовою, що у період економічної кризи роль приватного сектора стає все більш ваговою, оскільки він набуває статусу рівноправного партнера поряд з державою в досягненні стратегічних соціально-економічних цілей країни [1].

Державні партнери у ДПП – це державні органи разом з міністерствами, відомствами, муніципалітетами або державними підприємствами. Приватні партнери можуть бути національними або міжнародними та можуть включати компанії або інвесторів, які мають відповідну технічну та фінансову компетентність, яка є необхідною для реалізації конкретного проєкту. Ефективне ДПП передбачає, що державний і приватний сектори мають певні переваги щодо один одного при здійсненні конкретних завдань. Внесок уряду у ДПП може набувати форми капіталу для інвестицій, передачі активів або інших зобов'язань, або вкладів у натуральному вираженні, які підтримують таке партнерство. Державні органи забезпечують соціальну відповідальність, поінформованість про екологію, а також здатність мобілізувати політичну підтримку. Роль приватного сектора у цій співпраці – використання власного досвіду у галузі комерції, менеджменту та операційної діяльності, інновацій з метою здійснення результативної бізнес-діяльності. Крім того, приватний партнер може також внести інвестиційний капітал залежно від форми договору.

Протягом останніх двох десятиліть у країнах-членах ЄС накопичився великий досвід здійснення державно-приватного партнерства, який свідчить, що для досягнення успішних результатів співпраці держави та бізнесу необхідне послідовне виконання низки заходів, як підготовчих, так і безпосередньо пов'язаних із реалізацією проєктів. Загалом до підготовчої роботи належать деякі регулятивні правові заходи, розгляд технічних вимог і питань, інституційної структури, а також комерційних, фінансових та економічних питань. Світовий досвід реалізації проєктів у форматі ДПП підтверджує високу ефективність спільної реалізації проєктів бізнесу та держави. В Україні розвиток проєктів ДПП зосереджено насамперед на створенні законодавчої бази, на формуванні інституційних засад взаємовідносин держави та бізнесу, а також на створенні оптимальних форм взаємодії держави та бізнес-структур, що забезпечують виконання стратегічно значущих державних завдань.

Розвиток проєктів ДПП в Україні відбувається повільними темпами, що обумовлено низкою проблем, які уповільнюють реалізацію спільних проєктів держави та бізнесу. До них насамперед належать збройний конфлікт, який триває в Україні, недосконалість законодавчої бази, недостатня опрацьованість організаційних схем і методик взаємодії бізнесу та держави, відсутність

практики реалізації таких проєктів в Україні, а також загально неефективність інвестиційної інноваційного середовища у країні. Одним зі способів розв'язання цієї проблеми, як зауважує М. Негрич, може бути запровадження інституту дрібних інвесторів в Україні, що посилить громадський контроль за проєктами державно-приватного партнерства та забезпечить залучення додаткових приватних інвестицій у процес відбудови країни [2].

Для теперішнього періоду в Україні характерною є така реалізація проєктів у форматі ДПП, яка сконцентрована переважно в галузі дорожнього будівництва (інфраструктури) та соціально значущих об'єктів (шкіл, дитячих садочків), а також першочергових проєктів державного значення. Таким чином, реалізація проєктів з використанням механізмів ДПП відбувається у напрямку підтримки основних функцій держави, а його розвиток в інших економічних сферах практично не відбувається. Це вказує на те, що держава відчуває гостру потребу у спільній з бізнесом реалізації проєктів, проте не має достатніх інструментів контролю для підтримки активності у різних галузях економіки. Відповідно до цього акцентується увага насамперед на тих завданнях, які є найважливішими для економічного розвитку країни на певному етапі. Це залучення бізнесу до формування інноваційної політики держави, здійснення спільних з бізнесом дій, спрямованих на реалізацію державних завдань та функцій дозволяє прискорити темпи економічного розвитку країни. У перспективі така співпраця може дозволити здійснити спільну підтримку активного впровадження сучасних інноваційних технологій як у сфері реалізації бізнес-проєктів, так і в галузі державного управління економікою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Окремі важливі аспекти державно-приватного партнерства як основної форми співпраці держави та бізнесу висвітлювали у своїх наукових працях такі дослідники як О. Сунцова, М. Негрич, Вг. Kullolli та інші. Враховуючи реалізацію Україною курсу євроінтеграції та пошуку оптимальних механізмів для відновлення економіки України у повоєнний період подальші наукові розвідки і окресленій сфері є актуальними.

Мета статті – висвітлення основних особливостей взаємодії держави та бізнесу у формі державно-приватного партнерства при спільній реалізації ними проєктів як одного з важливих механізмів досягнення пріоритетних соціально-економічних цілей.

Виклад основного матеріалу. Зростання валового внутрішнього продукту досягається не стільки введенням в експлуатацію нових об'єктів, скільки підвищенням якості та зниженням витрат під час експлуатації наявних об'єктів виробництва. Найбільш поширеними напрямками механізмів ДПП у світовій практиці є проєкти у сфері інфраструктури (будівництво та модернізація комунальної інфраструктури; будівництво, модернізація комунальних споруд; будівництво та модернізація об'єктів нерухомості) та у



сфері послуг (підтримка малозабезпечених верств населення; освіта та робочі місця; імідж території (маркетинг та позиціонування, підвищення зовнішньої привабливості). Ідеологічне розуміння терміна «державно-приватне партнерство» базується на таких ключових принципах:

1. ДПП передбачає офіційні відносини, домовленості між державними та приватними учасниками, які фіксуються у відповідних офіційних документах;
2. органи державного та муніципального управління виступають у ДПП-проектах не стільки регулятором, скільки рівноправним для приватного інвестора партнером, який не прагне реалізувати свої владні повноваження щодо нього;
3. ДПП-проекти покликані, перш за все, реалізовувати публічні інтереси, що формуються на основі загальнодержавних суспільно корисних цілей;
4. ДПП притаманний характер спільних дій, при яких держава та приватний інвестор спільно залучають ресурси, приймають рішення у процесі фінансування та управління проектом.

Основною функціональною метою державно-приватного партнерства, для реалізації якого створюється та розвивається система державно-приватного партнерства, є задоволення потреб та забезпечення інтересів суспільства та держави шляхом виробництва опікуваних благ шляхом залучення та консолідації ресурсів держави та суб'єктів приватного сектора економіки. При цьому як ресурси поряд з фінансовими коштами можуть бути розглянуті нові технології, висококваліфікований персонал, інформація, інтелектуальна власність. Традиційно в економічній літературі поширеним у використанні є визначення ДПП, відповідно до яких воно розглядається як законодавчо визначена форма взаємодії державного та приватного сектора при реалізації різних суспільно значущих проєктів, спрямованих на формування та вдосконалення інфраструктурних об'єктів для виробництва суспільних благ та послуг. Безперечною перевагою цього визначення є пряма вказівка щодо визначення цілей державно-приватного партнерства. Одночасно з цим у ньому міститься внутрішня суперечність, яка проявляється, перш за все, у тому, що послуги, що надаються, та роботи, які виконуються, можуть не обов'язково здійснюватися у межах реалізації суспільно значущих проєктів, вони можуть надаватися на постійній основі, наприклад, в освітніх установах та установах системи соціального забезпечення. Про це, зокрема, свідчить досвід розвинених країн світу, таких як Італія, Великобританія, Франція.

Крім того, наведене вище формулювання не висвітлює способу подолання основної розбіжності, а саме – між суспільними та приватними інтересами, тобто, між виробництвом суспільних благ та отриманням прибутку. При цьому необхідно зазначити, що незбалансованість таких інтересів може

призвести до серйозних негативних наслідків як для бізнес-структур, так і для громадського сектора. Їх необхідно розглядати як серйозні обмеження застосування інструментарію державно-приватного партнерства. Серед цих наслідків можна виокремити порушення принципів вільної конкуренції, прояв корупційних факторів, що загалом спричиняє низький рівень довіри до самого механізму ДПП. Останнє своєю чергою може негативно зашкодити інвестиційним процесам. Відповідно до зазначеного актуальним є вивчення механізму та інструментарію ДПП, оскільки розуміння його сутності дозволить визначити найбільш перспективні сфери їх застосування, а також розподілити сфери відповідальності та ризики у процесі реалізації ДПП-проектів.

Варто зазначити, що поширеною є думка, відповідно до якої організаційні схеми ДПП, такі, наприклад, як концесії, необхідно розглядати як непряму приватизацію (або часткову приватизацію), що призводить до порушення функціонування системи відносин власності у ринковій економіці. Проте, як було зазначено вище, найбільшого поширення інфраструктурні ДПП-проекти набули в економічно розвинених країнах, оскільки розвиток та утримання більшості об'єктів соціально-економічної інфраструктури перебуває у сфері відповідальності держави. При цьому, саме вдосконалення інфраструктури здатне надати позитивний мультиплікативний вплив на весь економічний розвиток країни. Крім того, необхідність підтримки інфраструктури на певному рівні вимагає значного обсягу бюджетних ресурсів, що в умовах повсюдного бюджетного дефіциту, наприклад, у післякризовий повоєнний період в Україні, може спричинити збільшення темпів зростання державного боргу.

При цьому суть державно-приватного партнерства не варто трактувати як просте об'єднання або навіть консолідацію ресурсів приватного та державного сектору, оскільки у процесі такого партнерства кожна зі сторін має різні мотиваційні установки, намагається досягти власних цілей і вирішити свої важливі завдання. Наприклад, держава шляхом використання механізму ДПП прагне збільшити перелік та обсяг бюджетних послуг, що надаються населенню. Що стосується бізнес-структур, то основним мотивом їх участі у ДПП проектах є можливість отримання стабільних доходів у довгостроковій перспективі. Досвід країн-членів ЄС свідчить, що у процесі реалізації державно-приватного партнерства основний внесок держави в особі регіональних органів влади у таку співпрацю полягає у наданні приватним партнерам інфраструктурних мереж та об'єктів майна та майнових прав, підвідомчих державним органам влади, передачі приватним партнерам регіональними органами влади; розголошення приватним партнерам комерційно важливої інформації, включаючи інформацію закриту для публіки; видача дозволів приватним партнерам на види діяльності, регулювання яких закріплено законодавчо за певними органами влади;



ведення прямого чи опосередкованого бюджетного фінансування державно-приватного партнерства. Крім того, ДПП-проекти у низці випадків здатні полегшити доступ на світові ринки капіталу, стимулюють залучення іноземних інвесторів до національної економіки. Іншими вигодами застосування інструментарію ДПП є можливість підвищення інвестиційної привабливості окремих територій і регіонів країни внаслідок підвищення їх забезпеченості об'єктами суспільної інфраструктури.

Недостатній рівень інфраструктурного розвитку потребує більш активного використання інструментарію ДПП, у тому числі за допомогою підвищення відкритості процедур розгляду та погодження, створення максимально комфортного середовища для потенційних інфраструктурних інвесторів на національному та міжнародному рівнях. Оскільки державно-приватне партнерство є одним із інструментів реалізації державних програм України, розширення механізму ДПП повинно ґрунтуватися на стратегічних пріоритетах її соціально-економічного розвитку, бути узгодженим з логікою довгострокового стратегічного планування, а також бути спрямованим на досягнення цілей та завдань інфраструктурного розвитку певної території чи країни загалом. Ефективний розвиток державно-приватного партнерства в Україні, а також в інших країнах, у довгостроковій перспективі можливе лише за умови розробки практикоорієнтованої законодавчої бази на державному та регіональному рівнях. Саме створення збалансованих партнерських відносин між підприємцями та державою є актуальним як для України загалом, так і для її суб'єктів. Основними перешкодами для побудови таких відносин є дотримання принципів вільного ринку, забезпечення конкуренції та високої якості публічних послуг. Для їх вирішення можуть бути здійснені конкретні кроки: посилення внутрішнього контролю в процедурах укладання контрактів, оновлення законодавства з акцентом на підтримку свободи ринку та конкуренції, оцінка та розподіл ризиків між приватним і державним секторами, а також активне залучення зацікавлених сторін [3].

В умовах обмеженості джерел фінансування, державного та місцевих бюджетів, державно-приватне партнерство виступає як один з ефективних інструментів для реалізації завдань господарської діяльності та економіки у цілому. Для України важливість державно-приватного партнерства є вищою, ніж для багатьох країн-членів ЄС, оскільки державно-приватне партнерство може і повинно розглядатися як один з факторів, що забезпечують не лише економічне зростання, а й інноваційний розвиток регіонів, перш за все, шляхом модернізації у високотехнологічних галузях економіки. Одночасно з цим державно-приватне партнерство – це заміна приватизаційних програм, що дозволяє реалізувати потенціал приватнопідприємницької ініціативи, з одного боку, та зберегти контрольні функції держави у соціально значущих секторах економіки – з іншого. Відмінними рисами такого партнерства є такі:

тривалість терміну відносин (від 10–15 до 20 і більше років), при цьому тимчасова обмеженість суворо дотримується (проекти створюються під конкретний об'єкт, що завершується у визначений термін); спеціальні форми фінансування проєктів за допомогою спільного інвестування; реалізація партнерських відносин за умов конкурентного середовища; особливі форми розподілу відповідальності між партнерами: держава встановлює цілі проєкту з позицій інтересів суспільства та визначає вартісні та якісні параметри, здійснює моніторинг реалізації проєкту, а приватний партнер реалізує оперативну діяльність на різних стадіях проєкту. До них належать розробка, фінансування, будівництво та експлуатація, керування, реалізація послуг споживачами; поділ ризиків між учасниками угоди.

Якщо висвітлювати зв'язок між державою та державно-приватним партнерством, варто зазначити, що без ефективного державного управління сталий розвиток, і економічний, і соціальний, неможливі. Таким чином, державно-приватне партнерство у контексті реалізації державної політики, відповідно до концепції ефективної держави, може виступати як один з інститутів, що сприяють економічному розвитку. При цьому механізм впливу державно-приватного партнерства як технології реалізації державної політики на траєкторію соціально-економічного розвитку можна відобразити таким чином: держава за допомогою реалізації інфраструктурних проєктів на основі державно-приватного партнерства усуває у визначений спосіб інфраструктурні обмеження для розвитку економіки певного регіону, підпадає під вплив конкретного проєкту, який реалізується у ньому. При цьому одночасно можливим є створення нових робочих місць у процесі реалізації проєкту, що, своєю чергою формує платоспроможний попит на локальних ринках.

Відповідно до цього місія державно-приватного партнерства, яка здійснюється за допомогою здійснення функцій ДПП, - це інтеграція та забезпечення максимальної соціально-економічної та політичної ефективності використання наявних обмежених ресурсів, якими володіють державний і приватний сектор економіки, у процесі виробництва суспільних благ в умовах національних і світових економічних систем, що трансформуються, з метою створення сприятливих умов для інноваційної модернізації та соціально-економічного розвитку певного регіону, у межах якого реалізується державно-приватне партнерство та забезпечення, таким чином, стратегічної конкурентоспроможності регіону. При цьому досягти значних успіхів у реалізації великих економічних проєктів загальнодержавного значення можна лише шляхом створення загального ефекту від об'єднання зусиль держави та бізнесу.

Висновки. У сучасних умовах необхідні нестандартні підходи до розроблення та впровадження державного та регіонального управління, щоб усі їх ланки були спрямовані рішення нових завдань. З позиції системного



підходу державно-приватне партнерство необхідно розглядати як специфічну систему взаємодії державної влади та суб'єктів приватного секторів економіки, тому що взаємодії у межах системи державно-приватного партнерства відбуваються на основі принципу інституційної рівності партнерів, що належать до різних (приватному та державному) секторам економіки, та для функціонування системи державно-приватного партнерства характерне задоволення суспільних потреб шляхом реалізації державної політики та реалізації індивідуальних інтересів партнерів. Таким чином, використання системи державно-приватного партнерства є найбільш ефективним для використання з метою забезпечення економічного зростання в умовах наявної об'єктивної потреби у модернізації інфраструктури.

Література:

1. Suntsova O. Impact of public-private partnership assets on economic growth in Ukraine. *Financial and credit systems: prospects for development*. 2024. Vol. 2, no. 13. P. 68–84. URL: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2024-2-07> (date of access: 12.11.2024).
2. Analysis of the advancement of public-private partnership in Ukraine / M. Negrych et al. *Economics. Ecology. Socium*. 2024. Vol. 8, no. 1. P. 27–39. URL: <https://doi.org/10.61954/2616-7107/2024.8.1-3> (date of access: 12.11.2024).
3. Kullolli B. Contract law of Albania in the context of public-private partnerships. *Social legal studios*. 2023. Vol. 6, no. 4. P. 105–113. URL: <https://doi.org/10.32518/sals4.2023.105> (date of access: 12.11.2024).

References:

1. Suntsova O. (2024) Impact of public-private partnership assets on economic growth in Ukraine. *Financial and credit systems: prospects for development*. Vol. 2, no. 13. P. 68–84. URL: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2024-2-07> (date of access: 12.11.2024).
2. Analysis of the advancement of public-private partnership in Ukraine (2024) / M. Negrych et al. *Economics. Ecology. Socium*. Vol. 8, no. 1. P. 27–39. URL: <https://doi.org/10.61954/2616-7107/2024.8.1-3> (date of access: 12.11.2024).
3. Kullolli B. (2023) Contract law of Albania in the context of public-private partnerships. *Social legal studios*. Vol. 6, no. 4. P. 105–113. URL: <https://doi.org/10.32518/sals4.2023.105> (date of access: 12.11.2024).

УДК 351.82:338:48

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-854-863](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-854-863)

Леоненко Неллі Анатоліївна доктор наук з державного управління, професор, м. Черкаси, тел.: (0472) 55-09-39, <https://orcid.org/0000-0002-1498-0391>

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАБІЛІЗАЦІЇ ТА РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ: ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ БЕЗПЕКОВИХ ВИКЛИКІВ

Анотація. Стаття присвячена комплексному аналізу ролі публічного управління як ключового інструменту стабілізації та розвитку туристичної сфери України в умовах сучасних безпекових викликів, спричинених повномасштабною війною, розв'язаною рф на початку 2022 року.

Дослідження зосереджується на формуванні та реалізації інноваційних підходів у державній політиці, спрямованих на адаптацію туристичної галузі до воєнних реалій, стимулювання внутрішнього туризму як основи короткострокової стабілізації, а також стратегічне планування її відновлення у повоєнний період.

У роботі використано системний підхід до аналізу сучасного стану туризму в Україні, враховано вплив безпекових, економічних і соціальних факторів на функціонування галузі. Особливу увагу приділено розробці практичних механізмів, таких як створення "безпечних зон" для туризму, впровадження цифрових технологій для підвищення безпеки та доступності послуг, а також залучення публічно-приватного партнерства для підтримки місцевих туристичних ініціатив.

На основі теоретичних засад публічного управління, зокрема концепцій стійкості (resilience), обґрунтовано необхідність гнучких і прогресивних управлінських рішень. Доведено, що стійкість туристичної галузі тісно пов'язана з дієвою антикризовою політикою держави, яка передбачає оперативне реагування на виклики шляхом впровадження цільових програм підтримки туристичних компаній, запровадження фінансових інструментів допомоги та створення резервних фондів для забезпечення стабільності туристичного бізнесу в умовах надзвичайних ситуацій.

У результаті дослідження запропоновано низку рекомендацій, зокрема розробку національної програми "Безпечний туризм", збільшення бюджетного фінансування галузі та створення єдиної цифрової платформи для координації туристичних ініціатив і залучення міжнародних партнерів. Висновки підкреслюють, що інноваційні підходи в публічному управлінні здатні не лише стабілізувати туристичну сферу в умовах війни, а й закласти фундамент для її конкурентоспроможного розвитку у майбутньому.



Ключові слова: публічне управління, туристична сфера, туризм, розвиток туризму, сталий розвиток, державна політика, механізми публічного управління, виклики та загрози, безпека, військовий стан

Leonenko Nelli Anatoliivna Doctor of Science in Public Administration, Professor, Cherkasy, tel.: (0472) 55-09-39, <https://orcid.org/0000-0002-1498-0391>

PUBLIC ADMINISTRATION AS A TOOL FOR STABILIZATION AND DEVELOPMENT OF THE TOURISM SPHERE: INNOVATIVE APPROACHES IN THE CONDITIONS OF MODERN SECURITY CHALLENGES

Abstract. The article is devoted to a comprehensive analysis of the role of public administration as a key tool for stabilizing and developing the tourism sector of Ukraine in the context of modern security challenges caused by the full-scale war unleashed by the Russian Federation in early 2022.

The study focuses on the formation and implementation of innovative approaches in public policy aimed at adapting the tourism industry to military realities, stimulating domestic tourism as the basis for short-term stabilization, as well as strategic planning for its restoration in the post-war period.

The work uses a systematic approach to analyzing the current state of tourism in Ukraine, taking into account the impact of security, economic and social factors on the functioning of the industry. Particular attention is paid to the development of practical mechanisms, such as the creation of "safe zones" for tourism, the introduction of digital technologies to improve security and accessibility of services, as well as the involvement of public-private partnerships to support local tourism initiatives.

Based on the theoretical foundations of public administration, in particular the concepts of resilience, the need for flexible and progressive management decisions is substantiated. It is proven that the sustainability of the tourism industry is closely related to the effective anti-crisis policy of the state, which provides for a prompt response to challenges by implementing targeted programs to support tourism companies, introducing financial assistance instruments and creating reserve funds to ensure the stability of the tourism business in emergency situations.

As a result of the study, a number of recommendations were proposed, in particular, the development of a national program "Safe Tourism", increasing budget funding for the industry and creating a single digital platform for coordinating tourism initiatives and attracting international partners. The conclusions emphasize that innovative approaches in public administration can not only stabilize the tourism sector in wartime conditions, but also lay the foundation for its competitive development in the future.

Keywords: public administration, tourism sector, tourism, tourism development, sustainable development, public policy, public administration mechanisms, challenges and threats, security, martial law

Постановка проблеми. В умовах військового стану в Україні туристична сфера зазнає суттєвих трансформацій. Відбувається переорієнтація туристичних потоків, змінюються пріоритети державної політики та постає нагальна необхідність адаптації інфраструктури до нових умов. Публічне управління відіграє ключову роль у забезпеченні стабілізації та сталого розвитку туристичної сфери в умовах сучасних викликів. Завдяки комплексному підходу, що поєднує державну підтримку, інновації та екологічну свідомість, можливо створити стабільну та конкурентоспроможну туристичну індустрію. Туризм може стати важливим інструментом економічного відновлення країни після війни, сприяти соціальній згуртованості та позитивному міжнародному іміджу України. Вивчення механізмів ефективного публічного управління у цей період є критично важливим для розробки дієвих стратегій підтримки та розвитку галузі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у дослідження організаційних, економічних, правових, інформаційних, інституційних механізмів публічного управління забезпеченням сталого розвитку туристичної сфери, проблематику обґрунтування безпекової складової її функціонування в сучасних трансформаційних умовах зроблено такими вітчизняними науковцями як О. Ахмедова, О. Білотіл, С. Домбровська, В. Кифяк, А. Помаза-Пономаренко, О. Поступна, С. Сисоєва, В. Шведун, Е. Щепанський та ін.

Проте питання публічного управління туристичною сферою в умовах постійної еволюції сучасних викликів та загроз потребують подальших наукових розвідок.

Метою статті є комплексне наукове дослідження публічного управління як інструменту стабілізації та розвитку туристичної сфери щодо формування та реалізації інноваційних підходів, орієнтованих на адаптацію до безпекових умов, підтримку внутрішнього туризму та планування майбутнього відновлення галузі.

Виклад основного матеріалу. Туризм являє собою складний міжсекторальний комплекс, який сприяє вирішенню ключових завдань публічного управління, сталого розвитку та соціального прогресу як на загальнодержавному рівні, так і в окремих регіонах і локальних територіях.

Сучасний етап розвитку міжнародного туризму характеризується динамічними змінами, зумовленими глобалізацією, діджиталізацією, зростанням мобільності населення та впливом геополітичних і економічних факторів.

Міжнародний туристичний простір ще відновлюється після наслідків пандемії COVID-19, демонструючи зростання попиту на безпечні та екологічно відповідальні подорожі. Відбувається активне впровадження інноваційних технологій, що сприяють персоналізації послуг і покращенню клієнтського досвіду. Зростає значення сталого туризму, орієнтованого на збереження природних і культурних ресурсів. Провідні держави та міжнародні організації розробляють нові стратегії для адаптації туристичного сектора до сучасних викликів.



Водночас, сучасне сьогоднішнє розвитку туризму в Україні визначається складними умовами, спричиненими як постпандемічними наслідками, так і повномасштабною військовою агресією, економічною, політичною нестабільністю та змінами у пріоритетах державної політики.

Військовий стан значно вплинув на туристичну сферу, спричинивши фактичне призупинення міжнародного туризму, руйнування інфраструктури, культурно-історичної спадщини та зміну структури і напрямків туристичних потоків.

Повномасштабна війна призвела до закриття значної частини туристичних об'єктів, особливо в східних і південних регіонах. За даними Державного агентства розвитку туризму, у 2022 році кількість іноземних туристів скоротилася на 90%, а внутрішній туризм – на 60% [2].

Безпекові ризики, такі як обстріли, мінування територій і логістичні проблеми, ускладнюють функціонування галузі. Водночас війна відкрила нові можливості для переосмислення туристичної політики, зокрема через акцент на безпечні регіони та внутрішній туризм.

В таких трансформаційних кризових умовах туристична сфера України вимушена протистояти як зовнішнім, так і внутрішнім викликам, які створюють перешкоди для стабільного функціонування галузі, та відшукувати ефективні публічно-управлінські рішення щодо подальшого функціонування та відновлення у повоєнний період.

Схожої думки притримуються і науковці [1], які наголошують, що безпека галузі туризму та гостинності є динамічним станом захищеності відповідної сфери від внутрішніх та зовнішніх загроз, що дозволяє забезпечити її надійне функціонування та сталий розвиток.

До ключових викликів та загроз сьогоднішнього, які постають перед туристичною сферою, відносяться:

- воєнні дії, які значно обмежують мобільність населення, знижують туристичну привабливість регіонів і спричиняють руйнування інфраструктури, особливо в прифронтових зонах;
- політична нестабільність, недостатня державна підтримка галузі, відсутність комплексних стратегічних програм стимулювання розвитку туристичної сфери;
- економічна криза, яка впливає на рівень доходів населення та зменшує потік туристів внаслідок фінансової неспроможності, девальвація гривні, інфляція, скорочення бюджетного фінансування та інвестування в туризм;
- екологічні та техногенні катастрофи, зміни клімату, зростання рівня забруднення та руйнування природних ресурсів;
- пандемії та глобальні санітарні загрози.

Враховуючи зазначені фактори, стратегічне управління туристичною сферою має бути спрямоване на подолання цих викликів шляхом вдоскона-

лення механізмів публічного управління, активізації міжнародного співробітництва та адаптації до нових реалій.

Наукові засади публічного управління в туристичній сфері спрямовані на створення умов для сталого розвитку туризму, підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення економічних, соціальних і культурних вигод для суспільства. Вони базуються на поєднанні теоретичних принципів менеджменту, економіки, соціології та екології, адаптованих до специфіки туристичної діяльності.

З цієї точки зору, публічне управління туристичною сферою доцільно визначити як діяльність державних і місцевих органів влади, яка спрямована на регулювання, координацію та стимулювання розвитку туристичної галузі через використання адміністративних, правових, економічних та інформаційних інструментів.

На відміну від приватного менеджменту, який фокусується на прибутковості окремих суб'єктів, публічне управління має ширшу мету – забезпечення суспільного блага, збереження ресурсів і гармонізації інтересів різних стейкхолдерів, а саме держави, бізнесу, місцевих громад, туристів. Теоретичною основою цього процесу є системний підхід, який дозволяє аналізувати туризм як динамічну систему, де зміна одного елемента, наприклад, державної політики, впливає на всі інші.

З практичної точки зору, розкриваючи її з позиції обґрунтування основних функцій публічного управління в туристичній сфері, які об'єктивно зазнали змін під впливом переорієнтації пріоритетів державної політики в умовах воєнного стану, а також вкрай ускладнених обставин функціонування туристичної галузі та відсутності послідовного стратегічного бачення її відновлення, вважаємо за доцільне акцентувати на наступному.

Ми поділяємо думку дослідників і фахівців у сфері публічного управління, що ключовим напрямом вирішення системних проблем у туристичній галузі є впровадження стратегічно спрямованої державної політики, а основним напрямом удосконалення є розробка стратегічного підходу, що дозволяє науково-обґрунтовано визначати пріоритетні інструменти її стабілізації та розвитку.

Слід зазначити, що діюча Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року за основними показниками реалізації не досягла своїх очікуваних результатів. Дорожня Карта та напрями реалізації Стратегії, серед яких: «Безпека туристів», «Нормативно-правова база сфери туризму та курортів», «Розвиток туристичної інфраструктури», «Розвиток людських ресурсів», потребують нових інноваційних підходів до забезпечення ефективної взаємодії механізмів та інструментів з урахуванням сучасних безпекових викликів [7].

На думку науковців [3], воєнний період в Україні значним чином вплине в короткостроковій і віддаленій перспективі на розвиток туристичної сфери,



який потрібно забезпечувати в контексті гарантування безпеки. А отже, оновлена стратегія має визначати особливості розвитку діджиталізації туристичної сфери, тобто безперешкодного розвитку е-туризму, повсюдного впровадження медико-оздоровчого та іншого безпекового соціально орієнтованого туризму.

Розділяючи авторитетну позицію науковців в досліджуваній проблематиці, зауважимо, що, на нашу думку, стратегічні заходи публічного управління щодо стабілізації та розвитку туристичної сфери необхідно доповнити підтримкою внутрішнього туризму, відновленням туристичної інфраструктури, забезпеченням безпеки подорожей, стимулюванням міжнародного партнерства та впровадженням інновацій. Такий комплексний підхід дозволить забезпечити стабільне зростання галузі навіть у складних умовах, сприятиме економічному розвитку країни та її інтеграції у світовий туристичний простір.

Військовий стан суттєво змінив туристичні потоки, підвищивши попит на внутрішній туризм. Через складну безпекову ситуацію кількість іноземних туристів, які відвідують Україну, значно скоротилася. До початку повномасштабного вторгнення щороку країну відвідували в середньому 14 млн. іноземців. Найпопулярнішими туристичними напрямками були Київ, який приймав близько 2,5 млн. гостей на рік, Львів із показником у 1,8 млн. туристів, та Одеса, яку відвідували близько 1 млн. осіб.

У першій половині 2023 року кордон України перетнуло 1,3 млн. відвідувачів. З огляду на наявні ризики, цей показник можна вважати досить високим. Найчастіше до України прибували громадяни Молдови (573 545 ос.), Румунії (232 942 ос.), Польщі (136 604 ос.), Угорщини (72 635 ос.) та Словаччини (31 393 ос.). Крім того, країну відвідували і представники більш віддалених держав, зокрема Нової Зеландії, Мексики, Мадагаскару, Бангладешу та інших [9].

В умовах обмеженого міжнародного туризму внутрішній туризм стає головним драйвером галузі. Так, за 6 місяців 2024 року туристична галузь України продемонструвала значне зростання порівняно з показниками довоєнного 2021 року. За даними Державної агенції розвитку туризму, надходження податків із туристичного сектору збільшилося порівняно з 2021 роком, сягнувши 1251 млрд. грн. 65% надходжень до держбюджету з туристичної галузі 2024 року сплатили саме українські готелі. Майже 809 млн. грн. за перші 6 місяців цього року, проти 570 млн. грн. у 2023 році, та 665 млн. грн. у 2021 році. Такий стрімкий розвиток готельного бізнесу в Україні спричинений, зокрема, активізацією внутрішніх переміщень українців, а також зацікавленістю іноземців ситуацією в Україні, українською культурою загалом [2].

Серед основних туристичних напрямів, пропозицію яких слід розширювати, виокремимо розвиток екотуризму та сільського туризму, популяризацію військово-історичних маршрутів, розширення медичного рекреаційного та оздоровчого туризму, що сприяють відновленню та реабілітації, а також

гастрономічного та культурного туризму як елементів пізнання унікальності, самобутності та автентичності українського народу.

Основними заходами публічного управління у цій сфері мають бути: фінансова підтримка внутрішніх туристичних ініціатив (надання грантів та субсидій на розвиток регіонального туризму); просування національних туристичних продуктів (інформаційні кампанії, цифрові платформи для бронювання); зниження податкового навантаження для внутрішнього туризму (пільгове оподаткування для підприємств, що працюють у сфері туризму та гостинності); розвиток тематичних туристичних маршрутів та мікротуризму з акцентом на організацію короткотривалих поїздок у межах однієї області з наголосом на особливості локальної культури та гастрономії.

Згідно з офіційними даними ЮНЕСКО, сукупні втрати української культурної та туристичної сфер унаслідок війни вже перевищили 19 млрд. доларів. За даними Звіту про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України, який охоплює період з лютого 2022 року по січень 2024 року пошкоджено чи зруйновано щонайменше 1804 об'єкт культури, 348 релігійних споруд, 343 об'єкти спорту, 164 — туризму. Але, незважаючи на масштаби руйнувань, експерти підкреслюють, що грамотна стратегія відновлення, дасть змогу не тільки відродити культурні об'єкти, а й сформуванати нову модель туристичного розвитку [4,9].

Відновлення туристичної інфраструктури внаслідок чисельної руйнації та пошкоджень туристичних об'єктів й інфраструктурних елементів потребує формування державних та міжнародних інвестиційних програм для реконструкції туристичних об'єктів; розвитку транспортної інфраструктури щодо забезпечення сполучення між туристичними регіонами; створення безбар'єрного середовища, а саме адаптації туристичних об'єктів для маломобільних груп населення; стимулювання приватного бізнесу до інвестування у відновлення готельного та ресторанного бізнесу.

В умовах позитивної активізації внутрішнього туризму та підготовки до відновлення міжнародних туристичних потоків забезпечення безпеки подорожей є ключовим чинником розвитку туризму. Державні органи влади повинні розробляти спеціальні рекомендації та заходи з мінімізації ризиків за допомогою постійного моніторингу безпечних зон для подорожей, інформування громадян про потенційні загрози та підготовки рятувальних служб та евакуаційних маршрутів.

Стратегічні заходи публічного управління щодо особливостей розвитку державної політики у сфері туризму в контексті гарантування її безпеки повинні спиратися, по-перше, на вдосконалення механізмів цивільного захисту туристів, створення центрів кризового реагування, по-друге, запровадження цифрових сервісів для туристів, мобільних додатків з інформацією про безпечні маршрути, по-третє, розвиток страхових програм для внутрішніх та іноземних туристів, по-четверте, на підвищення рівня охорони стратегічних туристичних об'єктів.



Україна розглядає міжнародне стратегічне партнерство як ключовий етап у реалізації своїх євроінтеграційних прагнень. Формування стратегічних відносин повинно охоплювати політичний, економічний та правовий аспекти, сприяючи активізації торговельних, соціальних і культурних зв'язків, зміцненню співпраці у сфері безпеки та розвитку туристичного сектору.

Значним досягненням у налагодженні стратегічного партнерства України в туристичній галузі є впровадження таких принципів, як: активізація двостороннього туристичного обміну через встановлення прямих зв'язків між туристичними операторами; сприяння спрощенню процедур, пов'язаних із подорожами громадян обох держав; обмін інформацією між сторонами щодо розвитку туристичної сфери; заходи з підвищення рівня безпеки туристів у межах компетенції кожної зі сторін; підтримка інвестиційної діяльності у сфері туризму та зміцнення взаємовигідної співпраці [6].

Як було зазначено, публічне управління туристичною сферою – це система заходів, спрямованих на регулювання, координацію та стимулювання розвитку галузі через державні та муніципальні інструменти. Воно базується на принципах сталості, партнерства, інклюзивності та інноваційності.

У контексті кризових умов ключовим стає поняття "стійкості" (resilience), яке передбачає здатність системи адаптуватися до потрясінь і швидко відновлюватися. Стійкість туристичної сфери безпосередньо пов'язана з ефективною антикризовою політикою держави, що включає швидке реагування на кризи шляхом розробки спеціальних програм підтримки туристичних підприємств, створення механізмів фінансової допомоги, формування резервних фондів для підтримки туристичного бізнесу в надзвичайних ситуаціях.

Для забезпечення стійкості туризму необхідно розробляти ефективні стратегії управління ризиками, що базуються на використанні цифрових технологій для прогнозування та моделювання можливих загроз, запровадженні кризових комунікацій та інформаційних платформ для туристів, розвитку страхових механізмів для бізнесу та мандрівників.

Адаптація до безпекових умов через інноваційні рішення у публічному управлінні відбувається через створення "безпечного простору" для туризму, зокрема, розробку маршрутів, які проходять через території з мінімальними безпековими ризиками, впровадження цифрових інструментів безпеки, а саме мобільних додатків для туристів із функціями моніторингу повітряних тривог, мапами укриттів і актуальною інформацією про стан маршрутів, маркетингові заходи із використанням соціальних медіа та інших каналів комунікації для залучення потенційних туристів.

У той самий час необхідно створювати стратегічне підґрунтя для повоєнного відродження туризму за допомогою розробки сценаріїв відновлення на основі використання штучного інтелекту, аналізу big data про туристичні потоки та економічні тренди, залучення грантів від ЄС і ЮНЕСКО для реставрації зруйнованих об'єктів, планування створення "розумних"

туристичних хабів із використанням зелених технологій і цифрових сервісів для підвищення конкурентоспроможності.

Висновки. Публічне управління відіграє важливу роль у розвитку та стабілізації туристичної сфери, особливо в умовах кризових викликів. Військовий стан, економічна нестабільність, глобальні та регіональні загрози вимагають ефективного державного втручання, спрямованого на підтримку туристичного бізнесу, забезпечення безпеки туристів і розробку стратегій для післявоєнного відновлення галузі.

Стратегічний підхід та інноваційні рішення дозволять Україні перетворити туризм на потужний економічний ресурс та засіб популяризації національної культури. Інноваційні підходи, орієнтовані на адаптацію до війни, підтримку внутрішнього туризму та планування відновлення, здатні забезпечити стійкість галузі.

Подальшими авторськими рекомендаціями та пропозиціями щодо удосконалення застосування інноваційних підходів у публічному управлінні туристичною сферою включають розробку національної програми "Безпечний туризм" із чіткими протоколами для туристів і операторів, збільшення фінансування внутрішнього туризму через механізми публічно-приватного партнерства, а також створення цифрової платформи для координації туристичних ініціатив і залучення міжнародних інвесторів.

Література:

1. Ахмедова О.О., Єрмаков І.О. Публічне управління у галузі туризму та гостинності в умовах невизначеності. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. № 5, 2024. С.59-64.
2. Державне агентство розвитку туризму. <https://www.tourism.gov.ua/blog/za-pershe-pivrichchya-2024-roku-do-derzhavnogo-byudzhetu-vid-turistichnoyi-galuzi-nadiyshlo-ponad-1-mlrd-grn-podatkov>
3. Домбровська С. М., Помаза-Пономаренко А. Л., Рибальченко Н. П. Туризм і право на нього в контексті гарантування безпеки : монографія. Харків: «Діса плюс», 2022. 272 с.
4. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на початок 2024 року. https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf
5. Леоненко Н.А. Державне регулювання туристичної сфери: теорія, методологія, практика: монографія / Н.А. Леоненко. – Х.: НУЦЗУ, 2021. 324с.
6. Пузирьова П. В. Розвиток стратегічного партнерства на основі створення інноваційної бізнес-моделі повоєнного розвитку туризму в Україні. Актуальні проблеми економіки. №8 (254), 2022. С.39-48.
7. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про Стратегію розвитку туризму і курортів на період до 2026 року» від 16 березня 2017 року. № 168-р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80#Text>
8. Щепанський Е. В. Державне регулювання розвитку туристично-рекреаційної сфери в Україні: теорія, методологія та практика: монографія. – Хмельницький: Вид-во ХУУП, 2018. 326 с.
9. Visit Ukraine. <https://visitukraine.today/uk/blog/5804/consequences-of-the-war-how-much-money-is-needed-to-restore-cultural-sites-and-tourism-in-ukraine#skilki-bude-potribno-grosei-na-vidnovlennya-objektiv-i-turizmu>

**References:**

1. Akhmedova O.O., Yermakov I.O. (2024) Publichne upravlinnya u haluzi turyzmu ta hostynnosti v umovakh nevyznachenosti [Public administration in the field of tourism and hospitality in conditions of uncertainty]. *Dniprovs'kyi naukovy chasopys publichnoho upravlinnya, psykholohiyi, prava* - Dnipro scientific journal of public administration, psychology, law. No. 5, P.59-64 [in Ukrainian].
2. Derzhavne ahentstvo rozvytku turyzmu [State Agency for Tourism Development]. Retrieved from <https://www.tourism.gov.ua/blog/za-pershe-pivrichchya-2024-roku-do-derzhavnogo-byudzhetu-vid-turistichnoyi-galuzi-nadiyshlo-ponad-1-mlrd-grn-podatkov> [in Ukrainian].
3. Dombrovs'ka S. M., Pomaza-Ponomarenko A. L., Rybal'chenko N. P. (2022). Turyzm i pravo na n'oho v konteksti harantuvannya bezpeky [Tourism and the right to it in the context of ensuring security]: monohrafiya - monograph. Kharkiv: "Disa Plus". 272 p. [in Ukrainian].
4. Zvit pro pryami zbytky infrastruktury vid ruynuvan' vnaslidok viys'kovoyi ahresiyi Rosiyi proty Ukrayiny stanom na pochatok 2024 roku [Report on direct damage to infrastructure from destruction as a result of Russia's military aggression against Ukraine as of early 2024]. Retrieved from https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf [in Ukrainian].
5. Leonenko N.A. (2021). Derzhavne rehulyuvannya turystychnoyi sfery: teoriya, metodolohiya, praktyka [State regulation of the tourism sector: theory, methodology, practice]: monohrafiya - monograph – Kh.: NUCZU. 324 p. [in Ukrainian].
6. Puzyr'ova P. V. (2022) Rozvytok stratehichnoho partnerstva na osnovi stvorennia innovatsiynoyi biznes-modeli povoyennoho rozvytku turyzmu v Ukrayini [Development of strategic partnership based on the creation of an innovative business model for the post-war development of tourism in Ukraine.]. *Aktual'ni problemy ekonomiky – Current problems of economy*. No. 8 (254), P. 39-48 [in Ukrainian].
7. Rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrayiny «Pro Stratehiyu rozvytku turyzmu i kurortiv na period do 2026 roku» vid 16 bereznya 2017 r. № 168-roku [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine “On the Strategy for the Development of Tourism and Resorts for the Period Until 2026” dated March 16, 2017 No. 168-p. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
8. Shchepans'kyi E. V. (2018) Derzhavne rehulyuvannya rozvytku turystychno-rekreatsiynoyi sfery v Ukrayini: teoriya, metodolohiya ta praktyka [State regulation of the development of the tourist and recreational sector in Ukraine: theory, methodology and practice]: monohrafiya - monograph – Khmelnytskyi: Publishing house HUUP. 326 p. [in Ukrainian].
9. Visit Ukraine [Vidvidayte Ukrayinu]. Retrieved from <https://visitukraine.today/uk/blog/5804/consequences-of-the-war-how-much-money-is-needed-to-restore-cultural-sites-and-tourism-in-ukraine#skilki-bude-potribno-grosei-na-vidnovlennya-objektiv-i-turizmu> [in Ukrainian].

УДК 323.21:351/354

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-864-873](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-864-873)

Липовська Наталія Анатоліївна доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро, тел.: (067) 701-35-88, <https://orcid.org/0000-0002-9288-4733>

Хожило Ірина Іванівна доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро, <https://orcid.org/0000-0001-8532-4108>

РОЛЬ УНІВЕРСИТЕТІВ У ФОРМУВАННІ ГРОМАДЯНСЬКОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ МОЛОДІ

Анотація. Обґрунтовано, що формування громадянської ідентичності українців є однею зі складових оборонної спроможності держави, що набуває особливої актуальності в умовах безпрецедентних викликів, обумовлених розв'язаною росією війною проти України, зміною безпекової конфігурації світового порядку та можливості втрати державного суверенітету та Незалежності України. Створення ефективних механізмів формування громадянської ідентичності молоді є запорукою збереження та нарощування резильєнтності українського суспільства. Це обумовлює необхідність обговорити зміст концепту громадянської ідентичності та технологій її формування з урахуванням позитивного зарубіжного досвіду.

Показано, що після початку повномасштабної війни існуюча нормативно-правова система забезпечення формування громадянської ідентичності істотно оновилась. Розглянуто візію та мету Стратегії утвердження української національної та громадянської ідентичності на період до 2030 року.

На думку авторів, актуальним за цих умов є об'єднання зусиль різних державних і соціальних інститутів для вирішення поставлених завдань, і на нашу думку, провідна роль повинна бути в системі освіти і громадянської освіти, яка здійснюється через неформальну та інформативну освіту для її громадян.

Розглянуто досвід європейських країн щодо залучення університетів до системи формування громадянської ідентичності, зокрема створення Альянсу CIVIS, який спрямований на заохочення і підтримку громадянської активності в університетах-членах на шляху до відкритого, інклюзивного і партисипативного Європейського університету, дійсно пов'язаного з суспільством, що сприяє його розвитку через більшу взаємодію в його екосистемах.

Встановлено, що громадянська активність, також відома як Третя місія або соціальна відповідальність університетів – це діяльність, до якої більшість університетів Альянсу вже давно долучилися, прагнучи реагувати на проблеми, що стоять перед суспільством.

Визначено, що Університети є двигуном людського, економічного, інтелектуального та соціального розвитку у своїх країнах, а також відіграють важливу роль відповідальності та соціальної зобов'язаності, яка виходить за рамки їх традиційної місії з підготовки майбутніх фахівців.

Університети розглядаються авторами як ключові актори в процесі побудови національної держави, які формують громадянську ідентичність молоді.

Ключові слова: громадянська ідентичність молоді, національні інтереси, публічне управління, університети, суб'єкти управління.

Lypovska Nataliia Doctor of Science in Public Administration, Professor, professor of the Department of State Administration and Local Self-Government, National Technical University «Dnipro Polytechnic», Dnipro, tel.: (067) 701-35-88, <https://orcid.org/0000-0002-9288-4733>

Khozhylo Iryna PhD, Doctor of Science in Public Administration, Professor, professor of the Department of State Administration and Local Self-Government, National Technical University «Dnipro Polytechnic», Dnipro, <https://orcid.org/0000-0001-8532-4108>

THE ROLE OF UNIVERSITIES IN THE FORMATION OF CIVIC IDENTITY OF YOUTH

Abstract. It is substantiated that the formation of the civic identity of Ukrainians is one of the components of the state's defense capability, which is gaining particular relevance in the context of unprecedented challenges caused by the war launched by Russia against Ukraine, a change in the security configuration of the world order, and the possibility of losing state sovereignty and Independence of Ukraine. The creation of effective mechanisms for the formation of civic identity of youth is a guarantee of preserving and increasing the resilience of Ukrainian society. This necessitates the discussion of the content of the concept of civic identity and technologies for its formation, taking into account positive foreign experience.

It is shown that after the start of the full-scale war, the existing regulatory and legal system for ensuring the formation of civic identity has been significantly updated. The vision and goal of the Strategy for the Establishment of Ukrainian National and Civic Identity for the Period Until 2030 are considered.

According to the authors, it is relevant under these conditions to unite the efforts of various state and social institutions to solve the tasks set, and in our

opinion, the leading role should be played by the education system and civic education, which is carried out through non-formal and informative education for its citizens.

The experience of European countries in involving universities in the system of civic identity formation is considered, in particular the creation of the CIVIS Alliance, which is aimed at encouraging and supporting civic activity in member universities on the way to an open, inclusive and participatory European University, truly connected to society, which contributes to its development through greater interaction in its ecosystems.

It is established that civic activity, also known as the Third Mission or social responsibility of universities, is an activity that most universities in the Alliance have long been involved in, seeking to respond to the problems facing society.

It is determined that Universities are the engine of human, economic, intellectual and social development in their countries, and also play an important role of responsibility and social obligation, which goes beyond their traditional mission of training future specialists.

Universities are considered by the authors as key actors in the process of building a national state, which form the civic identity of youth.

Keywords: civic identity of youth, national interests, public administration, universities, subjects of administration.

Постановка проблеми. Утвердження української національної та громадянської ідентичності громадян є одним із основних елементів формування здатності держави протистояти внутрішнім і зовнішнім безпековим загрозам [1], що набуває особливої актуальності в умовах безпрецедентних викликів, обумовлених розв'язаною росією війною проти України, зміною безпекової конфігурації світового порядку та можливості втрати державного суверенітету та Незалежності України. Створення ефективних механізмів формування громадянської ідентичності молоді є запорукою збереження та нарощування резильєнтності українського суспільства, оборонної спроможності Збройних Сил. Це обумовлює необхідність обговорити зміст концепту громадянської ідентичності та технологій її формування з урахуванням позитивного зарубіжного досвіду.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останнім часом, під впливом сучасних подій, збільшується кількість публікацій, присвячених дослідженню громадянської ідентичності. Громадянська ідентичність – ототожнення себе зі спільнотою громадян національно-державного утворення; феномен свідомого та активного громадянства, усвідомлення себе членом громадянського суспільства [2]. Питання національної та громадянської самоідентифікації висвітлюються в науковій та навчально-методичній літературі [3, 4]. Після початку повномасштабної війни збільшується кількість наукових публікацій, присвячених означеній проблемі. У статті Бялик О.В. аналізується терміно-



логічне поле проблеми через аналіз основних дефініцій та державних документів, в яких, як пріоритетні, визначаються завдання формування громадянськості, національної ідентичності молоді, усвідомлення свого національно-патріотичного обов'язку на основі загальнолюдських і національно-духовних цінностей [5]. Доповідь К.О. Журби висвітлює досвід експериментальної реалізації процесу формування національної ідентичності зростаючої особистості в умовах воєнного стану. Проаналізовано ключові фактори духовної безпеки української нації, зокрема внутрішній фактор національної самоідентифікації та зовнішні фактори, що включають ідеологію, ціннісну убезпеченість, релігію, історичну упередженість, маніпулювання свідомістю, естетико-ціннісний вимір. Авторка доводить, що національна ідентичність — це суб'єктивні переживання належності до українського народу, нації, свідоме прийняття його моральних цінностей через ототожнення і формування відповідної національної Я-концепції, що виявляється у власній самоповазі, національній гідності, умінні користуватися правами і свободами, справедливості, відповідальності, любові до України та бажанні пов'язати свою долю з долею України [6]. Питанням формування громадянської ідентичності засобами освіти присвячена стаття педагогині Олени Пометун [7]. Це тільки фрагмент обширного дискурсу громадянської ідентичності. З огляду на міждисциплінарний характер концепту громадянської ідентичності, варто зазначити, що на сьогодні існує велика кількість наукових джерел, спрямованої на розвиток цього поняття. Громадянська ідентичність стала об'єктом частих досліджень в сфері соціології, політології, психології, юриспруденції, публічного управління тощо. Значна частина досліджень відображена в працях західних та українських вчених, які глибоко вивчили це поняття і намагалися виявити його термінологічні властивості.

Мета дослідження: визначити роль університетів у формуванні громадянської ідентичності.

Виклад результатів дослідження. Після початку повномасштабної війни існуюча нормативно-правова система забезпечення формування громадянської ідентичності істотно оновила. Були прийняті нормативно-правові акти: Стратегія утвердження української національної та громадянської ідентичності на період до 2030 року (далі – Стратегія) [1], Закон України «Про основні засади державної політики у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності» [8], Наказ МОН «Про деякі питання національно-патріотичного виховання в закладах освіти України та визнання таким, що втратив чинність, наказу Міністерства освіти і науки України від 16.06.2015 р. № 641» [9]. Бачення Стратегії – «соціально активні та відповідальні громадяни з утвердженою українською національною та громадянською ідентичністю на основі суспільно-державних (національних) цінностей України живуть у державі, яка є частиною європейського та євроатлантичного простору, де забезпечено конституційні гарантії прав і

свобод людини та громадянина, досягнуто єдності в суспільстві, подолано суперечності соціокультурного, мовного та регіонального характеру» [1].

Метою Стратегії є формування та утвердження української національної та громадянської ідентичності у громадян та закордонних українців шляхом національно-патріотичного, військово-патріотичного виховання, громадянської освіти на основі суспільно-державних (національних) цінностей України [1].

Суб'єкти відносин у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності визначені Законом України «Про основні засади державної політики у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності» [8].

На сьогодні громадянська ідентичність розглядається як фактор інтеграції в науці, перш за все навколо інтересів країни, тому ступінь її включення в свідомість і поведінку громадян виступає гарантією політичної і духовної консолідації, а також єдності суспільства. Громадянська ідентичність означає, що ми розуміємо свідомий процес контакту людини або ідентичності з певною державною спільнотою в певному соціально-політичному контексті. Громадянська ідентичність забезпечує свободу її вираження на основі набуття універсальної системи моральних цінностей з урахуванням інтеграції, єдності та цілісності особистості, різноманітності соціальних поглядів, норм і цінностей як громадян полікультурного суспільства. Тому важливим є сприяння у вирішенні проблеми розвитку громадянської ідентичності молоді, виявлення ефективних технологій розвитку громадянської ідентичності в освітньому просторі, підвищення професійної компетентності педагогів у сфері розвитку громадянської ідентичності. Представляється актуальним об'єднання зусиль різних державних і соціальних інститутів для вирішення поставлених завдань, і на нашу думку, провідна роль повинна бути в системі освіти і громадянської освіти, яка здійснюється через неформальну та інформативну освіту для її громадян.

У цьому контексті важливим є досвід європейських країн щодо залучення університетів до системи формування громадянської ідентичності, зокрема створення Альянсу CIVIS [10].

Альянс CIVIS був створений у дусі побудови кампусів, які разом могли б просувати спільну систему цінностей, включаючи спільне почуття демократії, європейської інтеграції, сталого розвитку, різноманітності, інклюзивності та справедливості. У цьому контексті Альянс також спрямований на заохочення і підтримку громадянської активності в університетах-членах на шляху до відкритого, інклюзивного і партисипативного Європейського університету, дійсно пов'язаного з суспільством, що сприяє його розвитку через більшу взаємодію в його екосистемах.

Громадянська активність, також відома як Третя місія або соціальна відповідальність університетів – це діяльність, до якої більшість університетів Альянсу вже давно долучилися, прагнучи реагувати на проблеми, що стоять



перед суспільством. Однак об'єднати всі політики та дії, що здійснюються університетами в цьому сенсі, було непростим завданням, враховуючи різноманітність дій, широту концепції громадянської активності, а також різні значення та інтерпретації в кожному з університетів-членів.

Університети є двигуном людського, економічного, інтелектуального та соціального розвитку у своїх країнах. Крім того, університети сьогодні відіграють важливу роль відповідальності та соціальної зобов'язаності, яка виходить за рамки їх традиційної місії з підготовки майбутніх фахівців.

Їх основні наукові та освітні функції стали здійснюватися в набагато більш широких рамках, які також спрямовані на визначення суспільства, яке їх породжує і виховується ними. Сьогодні вважається, що університети відіграють вирішальну роль у викладанні цінностей та демонстрації етичного ставлення в усіх університетських сферах. Університети також є рушійними силами концептуальних соціальних змін у відносинах між академічними, пошуковими та соціальними структурами.

Всесвітня конференція з вищої освіти 1998 року в Парижі ознаменувала початок цих великих змін. У підсумковій Декларації — з достатньо легітимними інституційними вадами, щоб скласти систему координат — зазначається, що вища освіта «повинна перейти до найрадикальніших змін і оновлення, які вона коли-небудь повинна була здійснити, щоб наше суспільство, яке в цей час переживає глибоку кризу цінностей, могло вийти за межі простих економічних міркувань і включити глибші виміри моралі та духовності» [11].

Останніми роками з'явилося багато ініціатив, спрямованих на надання університетам широкого бачення, яке охоплює та підтримує концепцію освіти як цінності поза викладацькою діяльністю. Різниця критична. Викладання передбачає передачу знань, тоді як освіта передбачає передачу цих знань разом із набором етичних цінностей, щоб дати студентам університетів необхідні інструменти, які допоможуть побудувати кращий світ у майбутньому.

Двома прикладами таких ініціатив у всьому світі є Мережа Talloires та Мережа соціальної відповідальності університетів. Вони є яскравими та динамічними силами у своїх суспільствах, що включають громадянську активність та роботу з громадою як частину своїх дослідницьких та освітніх місій. У 2005 році Таллуарська мережа випустила Таллуарську декларацію про громадянські ролі та соціальну відповідальність вищої освіти, яка зобов'язує всі її установи проводити освіту для соціальної відповідальності та громадянської активності, а також посилювати розподіл університетських ресурсів для потреб місцевих та глобальних громад. Наразі Мережа налічує 424 вищі навчальні заклади з 84 країн світу.

Мережа соціальної відповідальності університетів (USRN) була створена у 2015 році, об'єднавши групу лідерів думок для обміну ідеями,

ресурсами та практиками різного масштабу, щоб спрямувати глобальну дискусію та розвиток соціальної відповідальності університетів у вищій освіті.

Мережа соціальної відповідальності університетів вважає, що університети зобов'язані працювати разом, щоб вирішувати світові економічні, соціальні, культурні та екологічні проблеми та знаходити рішення, щоб зробити наш світ більш справедливим, інклюзивним, мирним та стійким. З цією метою пропонується сприяти вдосконаленню суспільства через інтеграцію соціальної відповідальності в інституційне управління, освіту, дослідження, послуги та громадську діяльність, що здійснюється університетами. Соціальна відповідальність університетів розширює традиційну місію університетів у спробі розробляти та впроваджувати рішення для економічних, соціальних та екологічних проблем суспільства. Наразі саме поточний Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року та Цілі сталого розвитку (ЦСР) визначають дорожню карту, якої слід дотримуватися для досягнення кращого світу, і в якому університети мають відігравати безперечно важливу роль. З 17 Цілей сталого розвитку (ЦСР), затверджених у 2015 році, ЦСР 4 стосується освіти. Вища освіта згадується в цілі 4.3 ЦСР 4: «До 2030 року забезпечити рівний доступ усіх чоловіків і жінок до якісної технічної, професійної та вищої освіти, включаючи університетську освіту». Вища освіта також є фундаментальним елементом для досягнення інших цілей: подолання бідності (ЦСР 1); здоров'я та благополуччя (ЦСР 3); гендерна рівність (ЦСР 5); гідна праця та економічне зростання (ЦСР 8); відповідальне виробництво та споживання (ЦСР 12); дії зі зміни клімату (ЦСР 13); а також мир, справедливість і сильні інститути (ЦСР 16). Дорожня карта впровадження Цілі сталого розвитку 4, визначена Рамковими рамками дій «Освіта 2030», базується на двох фундаментальних політичних стовпах, пов'язаних з моніторингом і просуванням можливостей навчання, а також включенням меншин або непривілейованих громад.

Рамки дій закликають до прогресу у виконанні існуючих міжнародних угод про вищу освіту, які визнають, що належним чином створена та регульована система вищої освіти дозволяє підвищувати доступність, рівність, якість та актуальність. Це також може зменшити диспропорцію між змістом освіти та тим, що учні повинні вивчати, щоб забезпечити сталий розвиток і повною мірою скористатися технологіями, відкритими освітніми ресурсами та дистанційним навчанням.

У рамках цієї системи координат виник Альянс CIVIS з метою здійснення значного впливу на розвиток суспільств як на місцевому, так і на глобальному рівнях [10]. Це передбачає повне прийняття її соціальної відповідальності як перед місцевими, так і перед глобальними спільнотами. Цей закріплюючий і постійний діалог на місцевому рівні дозволяє Європейському університетському альянсу відповідати на глобальні виклики цього століття і залишатися пов'язаним з безпосередніми потребами і проблемами громад.



Освіта, наукові дослідження та громадянська активність утворюють континуум, в якому кожен елемент живить інші. Взаємодія з CIVIS Alliance спрямована на те, щоб запропонувати студентам новий досвід, змусити їх зіткнутися з реальними життєвими ситуаціями та/або шляхом просування їхніх підприємницьких ініціатив. З цією метою CIVIS Alliance також співпрацює з різноманітними аудиторіями — молодими, старшими, активними, безробітними або пенсіонерами — або з громадськими асоціаціями, які збагачують загальні спільноти та діяльність Альянсу.

Тому Альянс CIVIS прагне просувати як основні орієнтири підхід, що ґрунтується на викликах, інтеграцію освітньої, дослідницької та інноваційної діяльності, а також просування Цілей сталого розвитку, визначених Організацією Об'єднаних Націй.

Інклюзивність пронизує всі дії CIVIS під час виконання цих місій, оскільки вона повністю зобов'язує університети Альянсу дотримуватися гендерної рівності, недискримінації та соціальної рівності. Залучення університетів до цього Альянсу сприятиме зменшенню прогалин, зміцненню доступу до якісної освіти та створенню реальних шансів на успіх для всіх студентів. Зміцнюючи авторитет університетів Альянсу як громадських університетів, CIVIS прагне сприяти громадській діяльності, водночас порівнюючи її з діями поза межами альянсу.

Одним з ключових рушіїв CIVIS є підтримка і просування громадянських цінностей шляхом розробки комплексних, орієнтованих на майбутнє інтерпретацій такої взаємодії, пов'язуючи виклики альянсу з суспільством і його зацікавленими сторонами, поважаючи при цьому ідентичність і специфічні характеристики кожного університету Альянсу.

Якщо згадати пріоритети, визначені в Стратегії, зокрема утвердження української національної та громадянської ідентичності; взаємопідтримка та співпраця щодо формування української національної та громадянської ідентичності між органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування та інститутами громадянського суспільства; формування системи кадрового забезпечення сфери утвердження української національної та громадянської ідентичності; сприяння розвитку інфраструктури у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності, можна побачити, що Університети України можуть виступати стейкхолдерами принаманні трьох означених напрямів.

Висновок. Освітні установи, зокрема університети, розглядаються як ключові актори в процесі побудови національної держави, які в залежності від громадянського статусу дітей і молоді формують громадянську ідентичність. Діяльність суб'єктів управління процесом формування громадянської ідентичності потребує синхронізації та координації, а нормативно-правове забезпечення — актуалізації згідно умов поточної ситуації в країні, щоб забезпечити створення культури спротиву та захисту національних інтересів України.

Література:

1. Про схвалення Стратегії утвердження української національної та громадянської ідентичності на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2023-2025 роках: Постанова Кабінету Міністрів України від 15 грудня 2023 р. № 1322. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1322-2023-%D0%BF#Text>
2. Резнік С.О. (2006). Громадянська ідентичність. *Енциклопедія Сучасної України* / редкол.: І. М. Дзюба, А. І. Жуковський, М. Г. Железняк [та ін.] ; НАН України, НТШ. К. Інститут енциклопедичних досліджень НАН України. <https://esu.com.ua/article-31975>
3. Остапенко І. В. (2019). Стратегії та технології активізації самоідентифікування молоді : метод. посіб. Ін-т соц. та політ. психології НАПН України. Кропивницький : Імекс-ЛТД. 90 с. https://lib.iitta.gov.ua/712404/1/Методичний_посібник_Остапенко.pdf
4. Франчук Т. Й., Мозолук О.М. (2021). Проектування розвитку національної, громадянської ідентичності, самоідентичності здобувача освіти в структурі компетентнісної освіти. *Іван Огієнко і сучасна наука та освіта*. Серія: Філологічна : наук. зб. Кам'янець-Поділ. нац. ун-т ім. Івана Огієнка, Н.-д. центр огієнознавства. Кам'янець-Подільський. К-ПНУ ім. Івана Огієнка. Вип. 18. С. 129–136. http://nbuv.gov.ua/UJRN/IvanOgienko_2021_18_19
5. Бялик О. В. (2023). Формування національної та громадянської ідентичності молоді в умовах сучасних викликів. *Наук. зап. [Центральноукр. держ. пед. ун-ту ім. Володимира Винниченка]*. Серія: Педагогічні науки : зб. наук. пр. Центральноукр. держ. пед. ун-т ім. Володимира Винниченка. Кропивницький : [б. в.]. Вип. 209. С. 29–33. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_p_2023_209_6
6. Журба К. О. (2023). Формування національної ідентичності зростаючої особистості в умовах воєнного стану: досвід експериментальної реалізації. *Вісник НАПН України*. Т. 5, № 1. С. 1–6. http://nbuv.gov.ua/UJRN/HNAESU_2023_5_1_15
7. Пометун О. (2023). Навчання історії й громадянської освіти як чинник формування національної й громадянської ідентичності учнів в умовах війни та повоєнного розвитку України. *Укр. пед. журн*. № 2. С. 62–72. <https://uej.undip.org.ua/index.php/journal/article/view/661>
8. Про основні засади державної політики у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності: Закон України від 13.12.2022 р. № 2834-IX. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2834-20#Text>
9. Про деякі питання національно-патріотичного виховання в закладах освіти України та визнання таким, що втратив чинність, наказу Міністерства освіти і науки України від 16.06.2015 р. № 641: наказ МОН України від 06.06.2022 р. № 527. <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0527729-22#Text>
10. Building our civic identity. Towards a Socially Responsible University: Walking together to achieve a positive and transformative impact on society. (2024). Silvia Arias, Maite Palma, Iris-Niki Nikolopoulos, Viorel Mihaila. <https://doi.org/10.15366/uamdocs.001>
11. Преамбула Всесвітньої декларації про вищу освіту для XXI століття. Загальна декларація прав людини. https://zakon.rada.gov.ua/go/995_015

References:

1. *Pro skhvalennia Stratehii utverdzhennia ukrainskoi natsionalnoi ta hromadianskoi identychnosti na period do 2030 roku ta zatverdzhennia operatsiinoho planu zakhodiv z yii realizatsii u 2023-2025 rokakh* [On approval of the Strategy for the Establishment of Ukrainian National and Civic Identity for the Period Until 2030 and Approval of the Operational Plan of Measures for Its Implementation in 2023-2025]: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 15 hrudnia 2023 r. № 1322. [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated December 15, 2023 No. 1322.] <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1322-2023-%D0%BF#Text>



2. Reznik S.O. (2006). *Hromadianska identychnist. Entsyklopediia Suchasnoi Ukrainy* [Civic Identity. Encyclopedia of Modern Ukraine] / redkol.: I. M. Dziuba, A. I. Zhukovskiy, M. H. Zhelezniak [ta in.] ; NAN Ukrainy, NTSh. K. Instytut entsyklopedychnykh doslidzhen NAN Ukrainy [Institute of Encyclopedic Research of NAS of Ukraine]. <https://esu.com.ua/article-31975>
3. Ostapenko I. V. (2019). *Strategii ta tekhnologii aktyvizatsii samoidentyfikuvannia molodi* : metod. posib. [Strategies and Technologies for the Activation of Youth Self-Identification: Method. manual] In-t sots. ta polit. psykholohii NAPN Ukrainy [Inst. of social and political psychology of the National Academy of Sciences of Ukraine]. Kropyvnytskyi : Imeks-LTD. 90 s. https://lib.iitta.gov.ua/712404/1/Metodychnyi_posibnyk_Ostapenko.pdf
4. Franchuk T. Y., Mozoliuk O.M. (2021). *Proiektuvannia rozvytku natsionalnoi, hromadianskoi identychnosti, samoidentychnosti zdobuvacha osvity v strukturi kompetentnisnoi osvity* [Designing the development of national, civic identity, self-identity of the student of education in the structure of competency-based education]. Ivan Ohienko i suchasna nauka ta osvita. Seriia: Filolohichna : nauk. zb. [Ivan Ogienko and modern science and education. Series: Philological: scientific collection]. Kamianets-Podil. nats. un-t im. Ivana Ohienka, N.-d. tsentr ohienoznavstva [Kamianets-Podilskyi National University named after Ivan Ogienko, Research Center for Ogienology]. Kamianets-Podilskyi. K-PNU im. Ivana Ohienka. Vyp. 18. S. 129–136. http://nbuv.gov.ua/UJRN/IvanOgienko_2021_18_19
5. Bialyk O. V. (2023). *Formuvannia natsionalnoi ta hromadianskoi identychnosti molodi v umovakh suchasnykh vyklykiv*. [Formation of national and civic identity of youth in conditions of modern challenges]. Nauk. zap. [Tsentralnoukr. derzh. ped. un-tu im. Volodymyra Vynnychenka]. Seriia: Pedagogichni nauky : zb. nauk. pr. Tsentralnoukr. derzh. ped. un-t im. Volodymyra Vynnychenka [Scientific paper [Central Ukrainian State Pedagogical University named after Volodymyr Vynnychenko]. Series: Pedagogical sciences: collection of scientific works Central Ukrainian State Pedagogical University named after Volodymyr Vynnychenko]. Kropyvnytskyi : [b. v.]. Vyp. 209. S. 29–33. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_p_2023_209_6
6. Zhurba K. O. (2023). *Formuvannia natsionalnoi identychnosti zrostaiuchoi osobystosti v umovakh voiennoho stanu: dosvid eksperymentalnoi realizatsii* [Formation of national identity of a growing individual in conditions of martial law: experience of experimental implementation]. Visnyk NAPN Ukrainy [Bulletin of the National Academy of Sciences of Ukraine]. T. 5, № 1. S. 1–6. http://nbuv.gov.ua/UJRN/HNAESU_2023_5_1_15
7. Pometun O. (2023). *Navchannia istorii y hromadianskoi osvity yak chynnyk formuvannia natsionalnoi y hromadianskoi identychnosti uchniv v umovakh viiny ta povoiennoho rozvytku Ukrainy* [Teaching history and civic education as a factor in the formation of national and civic identity of students in the conditions of war and post-war development of Ukraine]. Ukr. ped. zhurn. № 2. S. 62–72. <https://uej.undip.org.ua/index.php/journal/article/view/661>
8. *Pro osnovni zasady derzhavnoi polityky u sferi utverdzhennia ukraïnskoi natsionalnoi ta hromadianskoi identychnosti*: [On the basic principles of state policy in the field of establishing Ukrainian national and civic identity] Zakon Ukrainy vid 13.12.2022 r. № 2834-IX [Law of Ukraine dated 13.12.2022 No. 2834-IX]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2834-20#Text>
9. *Pro deiaki pytannia natsionalno-patriotychnoho vykhovannia v zakladyakh osvity Ukrainy ta vyznannia takym, shcho vtratyv chynnist, nakazu Ministerstva osvity i nauky Ukrainy vid 16.06.2015 r. № 641* [On some issues of national-patriotic education in educational institutions of Ukraine and recognition as invalid the order of the Ministry of Education and Science of Ukraine dated 16.06.2015 No. 641]: nakaz MON UKrainy vid 06.06.2022 r. № 527 [Order of the Ministry of Education and Science of Ukraine dated 06.06.2022 No. 527]. <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0527729-22#Text>
10. Building our civic identity. Towards a Socially Responsible University: Walking together to achieve a positive and transformative impact on society (2024). Silvia Arias, Maite Palma, Iris-Niki Nikolopoulos, Viorel Mihaila. <https://doi.org/10.15366/uamdocs.001>
11. *Preambula Vsesvitnoi deklaratsii pro vyshchu osvitu dlia XXI stolittia. Zahalna deklaratsiia prav liudyny* [Preamble to the World Declaration on Higher Education for the 21st Century. Universal Declaration of Human Rights]. https://zakon.rada.gov.ua/go/995_015

УДК 351.614

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-874-884](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-874-884)

Мазур Юлія Володимирівна кандидат економічних наук, доцент, декан стаціонарних та заочних форм навчання Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу, доцент кафедри маркетингу, Міжрегіональна Академія управління персоналом, тел.: (097) 863-56-53, e <https://orcid.org/0000-0002-4728-4640>

Жабко Євген Васильович аспірант, Міжрегіональна Академія управління персоналом, тел.: (067) 432-15-54, <https://orcid.org/0009-0001-4275-4519>

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ТЕХНОЛОГІЧНІ МЕХАНІЗМИ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ГРОМАДЯН ЯК ОБ'ЄКТ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Анотація. Політичний процес є суперництвом ідеологій за можливість і право встановлювати в суспільстві нормативно-ціннісний порядок, отже, існує безліч «охоронних» дискурсів, як відображення об'єктивних умов соціокультурного різноманіття. Демократизація політичної системи передбачає рівні можливості для всіх соціальних спільностей та груп артикулювати свої інтереси та потреби у сфері здоров'я за допомогою політичного дискурсу. Однак підвищення ефективності управлінської діяльності у сфері охорони здоров'я передбачає необхідність узгодження широкого спектру суспільних дискурсів, вироблення певної універсальної підстави, що сприяє інтеграції та подальшій трансляції у політичному дискурсі найбільш значущих аспектів способу здоров'я.

У межах проведеного дослідження поняття «образ здоров'я» визначено як сукупність соціально-, індивідуально- і культурно- обумовлених поглядів на здоров'я, визначальних характер ставлення індивідів, груп, і спільностей до здоров'я як індивідуальної та соціальної цінності. Будучи формою відображення проблеми здоров'я у масовій свідомості, образ здоров'я детермінує процес формування валеоустановок і визначає характер охорони здоров'я індивідів, спільностей і соціальних інститутів загалом. Нами розглянуто функції способу здоров'я: світоглядна, аксіологічна, прагматична, комунікативна, функція соціалізації.

Завдання підвищення ефективності політичного управління у сфері здоров'я передбачають необхідність визначення технологій, що сприяють формуванню способу здоров'я у політичному дискурсі, адекватного політичним цілям. Технології формування образу здоров'я у політичному дискурсі розглядаються як сукупність принципів, методів, прийомів та



процедур, спрямованих на ефективне конструювання способу здоров'я, що відповідає цілям суб'єктів охорони здоров'я. У структурі управлінської технології можна виділити три основні елементи: 1) принципи, що визначають мету та зміст керуючого впливу на ту чи іншу область реальності; 2) способи та методи, прийоми та процедури здійснення керуючого впливу; 3) ресурси, які перебувають у розпорядженні керуючого суб'єкта. Виділення зазначених елементів визначає і алгоритм технологічного процесу, згідно з яким розробляти технології формування образу слід, виявлення принципів, що визначають його змістовні аспекти, що і стало основним завданням дослідження.

З метою конкретизації змісту концепту «образ здоров'я», з урахуванням процедури теоретичної інтерпретації понять виділено структурні елементи образу здоров'я, значущі з погляду політичної діяльності. До них віднесено: 1) підходи до визначення сенсу поняття «здоров'я»; 2) визначення суб'єктів відповідальності за управління здоров'ям; 3) ідентифікація основних чинників, що зумовлюють ситуацію у сфері охорони здоров'я; 4) визначення засобів і методів підвищення ефективності управлінської діяльності у цій галузі. Виділенням даних аспектів способу здоров'я зумовлено логіку подальшого дослідження.

Ключові слова: державне управління, організаційно-технологічні механізми, охорона здоров'я громадян.

Mazur Yuliya Volodymyrivna Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Dean of Full-time and Part-time Forms of Study of the Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Business, Associate Professor of the Department of Marketing, Interregional Academy of Personnel Management, tel.: (097) 863-56-53, <https://orcid.org/0000-0002-4728-4640>

Zhabko Yevhen Vasilyevich postgraduate student, Interregional Academy of Personnel Management, tel.: (067) 432-15-54, <https://orcid.org/0009-0001-4275-4519>

ORGANIZATIONAL AND TECHNOLOGICAL MECHANISMS IN THE FIELD OF PUBLIC HEALTH AS AN OBJECT OF STATE ADMINISTRATION

Abstract. The political process is a competition of ideologies for the opportunity and right to establish a normative and value order in society, therefore, there are many "protective" discourses, as a reflection of the objective conditions of socio-cultural diversity. The democratization of the political system provides equal opportunities for all social communities and groups to articulate their interests and needs in the field of health through political discourse. However, increasing the effectiveness of managerial activities in the field of health care

requires the coordination of a wide range of public discourses, the development of a certain universal basis that contributes to the integration and further translation into political discourse of the most significant aspects of the way of health.

Within the framework of the conducted research, the concept of "health image" is defined as a set of socially, individually and culturally conditioned views on health, determining the nature of the attitude of individuals, groups and communities to health as an individual and social value. Being a form of reflection of the health problem in the mass consciousness, the health image determines the process of forming value systems and determines the nature of health care of individuals, communities and social institutions in general. We have considered the functions of the health image: worldview, axiological, pragmatic, communicative, socialization function.

The tasks of increasing the effectiveness of political management in the health sector involve the need to determine technologies that contribute to the formation of a health image in political discourse, adequate to political goals. Technologies for forming a health image in political discourse are considered as a set of principles, methods, techniques and procedures aimed at effectively constructing a health image that meets the goals of health care subjects. In the structure of management technology, three main elements can be distinguished: 1) principles that determine the purpose and content of managerial influence on a particular area of reality; 2) methods and techniques, techniques and procedures for exercising managerial influence; 3) resources at the disposal of the managing subject. The allocation of these elements also determines the algorithm of the technological process, according to which image formation technologies should be developed, identifying principles that determine its substantive aspects, which became the main task of the study. In order to specify the content of the concept of "health image", taking into account the procedure of theoretical interpretation of concepts, structural elements of the health image that are significant from the point of view of political activity are distinguished. These include: 1) approaches to defining the meaning of the concept of "health"; 2) determination of subjects of responsibility for health management; 3) identification of the main factors that determine the situation in the health care sector; 4) determination of means and methods for increasing the efficiency of managerial activity in this area. The isolation of these aspects of the health lifestyle determines the logic of further research.

Keywords: public administration, organizational and technological mechanisms, public health protection.

Постановка проблеми. Охорона здоров'я громадян є однією із важливих напрямів діяльності держави. Від того, наскільки благополучно йде справа в країні з вирішенням цього завдання, залежить добробут суспільства, його розвиток на шляху прогресу. Пережиті проблеми сучасного періоду



створюють серйозні перешкоди у належному захисті та охороні державою здоров'я громадян, в Україні. Крім проблем соціально-економічного, фінансового, психологічного, етичного характеру, на проблеми реалізації права громадян на охорону здоров'я рівня істотно позначається недосконалість поточного адміністративного законодавства та відповідні проблеми його реалізації.

Вимагає осмислення вироблення правильного подання як об'єкту державного управління такого багатоаспектного поняття як охорона здоров'я, а також пропозицій щодо вдосконалення чинного законодавства та практики його застосування у цій сфері правового регулювання. Такий підхід до вивчення цих проблем дозволить виявити закономірності (юридичні конструкції) розвитку інституту охорони здоров'я як об'єкта дослідження. Отже, теоретична розробка цих проблем не викликає сумнівів. Актуальність аналізованих питань зумовлена також проблемою формування медичного права як комплексного інституту права (законодавства), що стоїть перед юридичною наукою. Зрештою, це сприятиме перетворенню охорони здоров'я на повноцінний комплексний (у перспективі - самостійний) інститут права.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Основи дослідження політичного дискурсу з проблем здоров'я було закладено представником постструктуралізму М. Фуко. У його роботах міститься аналіз процесу становлення сучасного охоронного дискурсу під впливом політичних інститутів, і насамперед держави. М. Фуко вперше обґрунтував наявність тісного взаємозв'язку між розвитком медичного дискурсу та процесом посилення контролюючої функції держави у сфері індивідуальних тілесних практик. Надалі процес становлення медичної парадигми здоров'я аналізували І. Ілліч, Р. Дюбо, Т. МакКеун, Т. Парсонс, Ж.-П. Дюпюї, Е. Фрідсон, у роботах яких розглядається проблема медикалізації охоронного дискурсу. І. Гоффман з позицій теорії символічного інтеракціонізму акцентує увагу на дослідженні процесів конструювання способу здоров'я у громадській думці. Цю дослідницьку традицію продовжили К. Херцліх, М. Блакстер. Структуралістський конструктивізм П. Бурдьє дозволив розглядати здоров'я як символічний ресурс у просторі взаємодії певних соціальних стратегій індивідів та груп., проблемам комунікації у сфері здоров'я присвячені роботи М. Бейкера, Т. Броуїна, Х. Грехам, Л. Нортхауз.

Мета статті – дослідження організаційно-технологічних механізмів у сфері охорони здоров'я громадян як об'єкту державного управління.

Виклад основного матеріалу. У біомедичному та соціально-гуманітарному знанні представлений широкий спектр підходів до інтерпретації феномену здоров'я. Відсутність єдиної моделі здоров'я пояснюється складністю та багатогранністю предмета дослідження. У найбільш загальному сенсі здоров'я можна визначити як добробут, що передбачає єдність та гармонію фізичного, психологічного та соціального самопочуття, основу

успішної самореалізації індивіда [1, 2, 3]. Серед основних груп факторів, які визначають ситуацію у сфері здоров'я, особливу роль відіграють чинники політичного характеру, оскільки наявність механізмів владного регулювання дозволяє суб'єктам політичної влади здійснювати управління системою охорони здоров'я. Для політики особливо значущою є категорія «суспільне здоров'я», яка характеризує основні аспекти функціонального стану здоров'я окремих соціальних груп та спільностей, суспільства загалом. Здоров'я як суспільний ресурс має особливе значення для функціонування політичної системи, виступаючи чинником національної безпеки, умовою ефективної мобілізації мас для досягнення політичних цілей, засобом підвищення керованості суспільством загалом.

Одним із ефективних інструментів управління в умовах інформаційного суспільства виступає політичний дискурс, який визначає пріоритетні напрямки модернізації та відповідні їм орієнтири державної політики. Конструюючи смисловий простір довкола певних ідей, дискурс влади є засобом трансляції політичної ідеології. Виходячи з цього, основним результатом його функціонування у сфері здоров'я є формування ідеологічно доцільного способу здоров'я у громадській думці. Згідно з теорією конструкціонізму і концепцією встановлення «порядку денного», політичні інститути в рамках своєї дискурсивної активності мають можливість визначати здоров'я як «соціальну проблему», привертаючи до неї увагу громадськості та підвищуючи актуальний статус теми здоров'я.

Політичний процес є суперництвом ідеологій за можливість і право встановлювати в суспільстві нормативно-ціннісний порядок, отже, існує безліч «охоронних» дискурсів, як відображення об'єктивних умов соціокультурного різноманіття. Демократизація політичної системи передбачає рівні можливості для всіх соціальних спільностей та груп артикулювати свої інтереси та потреби у сфері здоров'я за допомогою політичного дискурсу. Однак підвищення ефективності управлінської діяльності у сфері охорони здоров'я передбачає необхідність узгодження широкого спектру суспільних дискурсів, вироблення певної універсальної підстави, що сприяє інтеграції та подальшій трансляції у політичному дискурсі найбільш значущих аспектів способу здоров'я.

У межах проведеного дослідження поняття «образ здоров'я» визначено як сукупність соціально-, індивідуально- і культурно- обумовлених поглядів на здоров'я, визначальних характер ставлення індивідів, груп, і спільностей до здоров'я як індивідуальної та соціальної цінності. Будучи формою відображення проблеми здоров'я у масовій свідомості, образ здоров'я детермінує процес формування валеоустановок і визначає характер охорони здоров'я індивідів, спільностей і соціальних інститутів загалом. Нами розглянуто функції способу здоров'я: світоглядна, аксіологічна, прагматична, комунікативна, функція соціалізації.



Завдання підвищення ефективності політичного управління у сфері здоров'я передбачають необхідність визначення технологій, що сприяють формуванню способу здоров'я у політичному дискурсі, адекватного політичним цілям. Технології формування образу здоров'я у політичному дискурсі розглядаються як сукупність принципів, методів, прийомів та процедур, спрямованих на ефективне конструювання способу здоров'я, що відповідає цілям суб'єктів охорони здоров'я. У структурі управлінської технології можна виділити три основні елементи: 1) принципи, що визначають мету та зміст керуючого впливу на ту чи іншу область реальності; 2) способи та методи, прийоми та процедури здійснення керуючого впливу; 3) ресурси, які перебувають у розпорядженні керуючого суб'єкта. Виділення зазначених елементів визначає і алгоритм технологічного процесу, згідно з яким розробляти технології формування образу слід, виявлення принципів, що визначають його змістовні аспекти, що і стало основним завданням дослідження.

З метою конкретизації змісту концепту «образ здоров'я», з урахуванням процедури теоретичної інтерпретації понять виділено структурні елементи образу здоров'я, значущі з погляду політичної діяльності. До них віднесено: 1) підходи до визначення сенсу поняття «здоров'я»; 2) визначення суб'єктів відповідальності за управління здоров'ям; 3) ідентифікація основних чинників, що зумовлюють ситуацію у сфері охорони здоров'я; 4) визначення засобів і методів підвищення ефективності управлінської діяльності у цій галузі. Виділенням даних аспектів способу здоров'я зумовлено логіку подальшого дослідження.

Перший структурний аспект способу здоров'я розглядається з урахуванням різноманітності теоретико-методологічних підходів щодо визначення концепту «здоров'я». Здоров'я є комплексним феноменом, основою якого є єдність тілесних, духовних, соціальних, психологічних, культурних аспектів індивідуального та суспільного буття. З погляду системного підходу, соціальна політика у сфері управління соціальним ресурсом здоров'я не може бути ефективною, якщо вона спиратиметься на окремі аспекти в інтегральній системі здоров'я. Оскільки продуктивність політичної діяльності залежить від різноманітності використовуваних управлінських ресурсів, розробки технології формування образу здоров'я у політичному дискурсі доцільно виділити з усього різноманіття підходів до здоров'я ті, які найбільше відповідають завдання підвищення ефективності управлінської діяльності у цій сфері.

На основі таких критеріїв як відповідність політичним механізмам управління, укоріненість у суспільному дискурсі, ступінь наукової розробленості, були виділені три найбільш продуктивні з політичного погляду парадигми здоров'я: філософсько-культурологічна, медична та соціологічна. Доцільність використання положень даних підходів при формуванні способу здоров'я у політичному дискурсі визначається їх змістом та практичною спрямованістю.

Медична модель є найпоширенішою у сучасному науковому дискурсі про здоров'я. В рамках цього підходу здоров'я сприймається як нормальний стан та функціонування людського організму. Медичний підхід прагне максимальної об'єктивації способу здоров'я та раціоналізації оздоровчих практик. Фундаментальною характеристикою медичного дискурсу є делегування повноважень щодо реалізації функції збереження здоров'я медикам-професіоналам, що звільняє від прояву особистої активності та створює ілюзію повної адекватності медичних технологій тому смислового континууму, що є феноменом здоров'я.

У процесі становлення медицини як соціального інституту влада професіоналів у галузі лікування захворювань вийшла за межі суто медичної компетенції. Розвиток технократичного цивілізаційного дискурсу сприяв «медикалізації» системи охорони здоров'я. Користуючись термінологією П. Бурдьє, влада номінації у сфері лікування хвороби поширилася на сферу здоров'я загалом.

Починаючи з XVIII століття, медицина почала грати роль провідника державної політики у сфері охорони здоров'я, і, як показав М.Фуко, одночасно сприяла зміцненню інституту держави за рахунок посилення державної. контролю в одній із найважливіших областей повсякденного життя, пов'язаного з індивідуальним переживанням тілесності. У результаті медицина була визнана інститутом, який найбільшою мірою відповідає вирішенню завдань політичного контролю та регулювання у сфері охорони громадського здоров'я.

Ми вважаємо, що визнання медичного підходу пріоритетним для вирішення політичних завдань у галузі охорони здоров'я є однією з перешкод для формування ефективного політичного дискурсу з проблем здоров'я. Продуктивність управління соціальним ресурсом здоров'я залишається недостатньою через редукцію всієї охорони здоров'я до медичної.

Аналіз здоров'я як соціальної та духовної цінності виходить за межі компетенції медичної парадигми. Як зазначають експерти ВООЗ, рівень громадського здоров'я лише на 10-12% детермінований функціонуванням системи охорони здоров'я та на 50-52% - факторами способу життя. Лікувальній орієнтації інституту медицини більше відповідає об'єкт «хвороба», ніж «здоров'я», яке неможливо редукувати до фізіологічних показників роботи організму, оскільки здоров'я - це не так «даність», як «можливість», «потенціал» самореалізації індивіда в суспільстві. Виходячи з цього, наголошується на необхідності визнання того факту, що позитивних змін у системі охорони здоров'я можна досягти лише в результаті підвищення якості життя населення в цілому та формування конструктивних валеоустановок індивідів як щодо себе, так і щодо оточуючих. Відображення складного, комплексного та багатфакторного характеру здоров'я у політичному дискурсі є умовою підвищення його ефективності.



Показано, що становлення соціологічної теорії здоров'я сприяло подоланню залежності від медичного детермінізму, розумінню того, що з методологічної точки зору феномен здоров'я не є релевантним пізнавальним і практичним засобом, які має інститут медицини. У процесі формування соціологічного дискурсу проявляється тенденція до методологічного відокремлення понять «хвороби» як феномена, що має соматичну природу, та «здоров'я», як соціально детермінованого феномена.

Здоров'я в соціологічному ракурсі постає як умова благополучного індивідуального та соціального буття людини, пов'язана із системою фізіологічних, психосоматичних, світоглядних та соціокультурних детермінант його самопочуття. Предметна область соціології здоров'я включає вивчення соціальних факторів, що визначають як власне стан здоров'я індивідів та суспільства, так і уявлення про здоров'я та пов'язані з ним практики. У полі зору соціології здоров'я виявляється система охорони здоров'я у контексті її взаємодії з іншими соціальними інститутами: інститутом держави, права, сім'ї, релігії, громадської думки, економічних інститутів. У системі категорій соціології здоров'я важливе місце належить поняттю «здоровий спосіб життя», аналізуються стратегії самозбережної поведінки різних соціальних груп. Досліджуються канали та способи поширення інформації, прийняті у суспільстві моделі комунікації з проблем здоров'я та охорони здоров'я.

З погляду політичної науки важливо, що соціологічний аспект інтегрального способу здоров'я сприяє розумінню соціальних закономірностей, що зумовлюють домінуючі в суспільстві валеоустановки. На відміну від медичного підходу, що має лікувальну спрямованість, соціологічний підхід формує наукові передумови для розробки профілактичних програм, що ґрунтуються на розумінні світоглядної та поведінкової специфіки соціальних груп, на які вони розраховані.

Важливим є і той факт, що вихід за рамки суто лікувальної спрямованості політики охорони здоров'я вимагає включення до системи охорони здоров'я максимально широкого спектру соціальних інститутів (сім'ї, освіти, ЗМІ тощо). Соціологічний аналіз сприяє науковому осмисленню ролі зазначених соціальних інститутів у реалізації профілактичного виховання, зміні валеоустановок соціальних груп, загалом у формуванні конструктивного способу здоров'я у громадській думці. Тому апеляція до соціологічних аспектів інтегрального способу здоров'я сприятиме підвищенню ефективності політичного дискурсу з проблем здоров'я.

Варто відзначити, що ефективність політичного дискурсу обумовлена ступенем актуальності проблем, що торкаються в ньому. Тому при формуванні способу здоров'я у політичному дискурсі, позначенні джерел та шляхів вирішення проблем у сфері охорони здоров'я доцільно спиратися на результати соціологічних досліджень.

У той самий час, визнаючи величезну роль соціологічного підходу у розумінні соціальної природи здоров'я, мушу відзначити його обмеженість:

здоров'я у ньому сприймається як якість чи ресурс, необхідний нормальної адаптації людини до вимог свого соціального середовища. Разом з тим, питання відповідності якостей і принципів організації самої соціального середовища вимогам і запитам індивіда залишається поза соціологічного аналізу. Про необхідність подолання соціологічного релятивізму у ставленні до здоров'я заявляв Е. Фромм у концепції нормативного гуманізму, стверджуючи, що здоров'я визначається не ступенем відповідності функціонування індивіда вимогам суспільства, а тим, наскільки суспільство відповідає (надає умови) для успішної реалізації потреб людини. Тому соціологічна модель здоров'я, як і медична, може бути визнана єдиною достатньою на формування ефективного політичного дискурсу у сфері здоров'я.

З урахуванням теоретико-методологічної специфіки медичної та соціологічної парадигм, у процесі формування політично доцільного способу здоров'я вони повинні бути доповнені підходом, який з більш універсальних позицій розглядає сутність феномена здоров'я. У такій якості виступає філософсько-культурологічний підхід, що розглядає здоров'я як одну з фундаментальних життєвих цінностей, що сприяють продуктивній та творчій самореалізації людини у світі. Цей підхід аналізує духовні та соціокультурні аспекти цінності здоров'я, глибоко інтегровані у картину світу людини.

Філософія культури досліджує формування уявлень про здоров'я як один із аспектів генези сучасного типу мислення в цілому, що дозволяє зробити висновок про вплив західноєвропейської моделі людини на розвиток сучасного медичного дискурсу. Наукова раціональність західного стилю мислення спирається на інструменти логічного аналізу та формалізований категоріальний апарат, на відміну від інтуїтивного, містично-споглядального, холістичного характеру ставлення до світу, властивого східному стилю мислення. Ось лише деякі риси західного типу ставлення до здоров'я та хвороби:

- редукція внутрішнього духовного та психосоматичного світу людини до універсального «механістичного» об'єкта лікарської діяльності та формалізованого соціального статусу пацієнта;
- «технологізація» медицини, віра у можливість та адекватність оптимізації проблем у сфері здоров'я радикальними методами;
- опора на кількісний підхід, який передбачає можливість «вимірювання» стану та основних параметрів здоров'я;
- уявлення про домінування зовнішніх стосовно індивіду факторів захворюваності (вплив навколишнього середовища, епідеміологічної обстановки тощо);
- редукція багатогранного феномену здоров'я до емпіричного аналізу, що піддається стану відсутності хвороби.

Висновки.

Ми вважаємо, що формування прогресивної «технократичної» парадигми, по суті, сприяло дегуманізації та відчуженню від людини однієї з



найголовніших культурних цінностей – цінності здоров'я. Виходячи з цього, філософсько-культурологічний підхід ставить під питання ступінь продуктивності західної моделі здоров'я та її відповідність потребам гармонійного розвитку людини у суспільстві, можливостям реалізації її творчого потенціалу. Нині відсутність у населення розвиненої культури здоров'я провокує зростання потенційно ризикованих стратегій поведінки. Ідеологічний вакуум перешкоджає розвитку конструктивного охоронного дискурсу, що спирається на принципи активної та ціннісно-орієнтованої позиції соціальних інститутів, спільностей та індивідів щодо здоров'я.

Вирішення політичних завдань у сфері здоров'я передбачає доцільність формування гуманістичної ідеології здоров'я та здорового способу життя, яка має спиратися на ціннісний підхід. Ця ідеологія має бути заснована на принципах універсалізму - єдності всіх продуктивних концепцій здоров'я, створених у різних культурах і галузях знання, і гуманізму - визнання життя людини як найвищої цінності, а розвиток людського потенціалу - головною метою функціонування суспільства та його інститутів.

Видається доцільним розглядати філософсько-культурологічний підхід як необхідну складову комплексного способу здоров'я у політичному дискурсі. Інтеграція філософсько-культурологічної, медичної та соціологічної парадигм сприяє формуванню ціннісного підходу, який транслює базові аспекти ставлення до здоров'я як до тілесної, соціальної та духовної цінності. Необхідно подолання товарного ставлення до людини та її здоров'ю: у політичному дискурсі має знайти відображення установка на те, що турбота, держава про здоров'я має на меті підвищення якості життя кожного громадянина, а економічні та адміністративні завдання є вторинними по відношенню до них. На рівні політичного дискурсу має бути закріплено встановлення на те, що витрати держави у сфері охорони здоров'я є не витратами, а інвестиціями в людину і суспільство.

Література:

1. Забаштанський М. М., Зуб І. М., Ломонос Р. І., Фенна М. М. Організаційно-економічний механізм розвитку державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я України. Науковий вісник Полісся. 2021. № 1 (22). С. 16–25.
2. Кужелєв М., Нечипоренко А. Фінансування охорони здоров'я в умовах глобальних викликів: український досвід. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій. 2024. № 1 (13). С. 85–94.
3. Шевчук Р. В. Державно-управлінські рішення для розвитку мережі закладів охорони здоров'я: зарубіжний досвід. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія : Публічне управління та адміністрування. 2023. Том 34 (73). № 1. С. 168–173.

References:

1. Zabashtanskyi, M. M., Zub, I. M., Lomonos, R. I. and Fenna, M. M. (2021). Orhanizatsiyno-ekonomichnyy mekhanizhm rozvytku derzhavno-pryvatnoho partnerstva u sferi okhorony zdorov"ya Ukrayiny [Organizational and economic mechanism for the development of public-private partnership in the healthcare sector of Ukraine]. *Naukovyy visnyk Polissya – Scientific Bulletin of Polissya*, 1 (22), 16-25 [in Ukrainian].

2. Kuzhelyev, M. and Nechyporenko, A. (2024). Finansuvannya okhorony zdorov"ya v umovakh hlobal'nykh vyklykiv: ukrayins'kyi dosvid [Financing health care in the context of global challenges: Ukrainian experience]. *Yevropeys'kyi naukovy zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh innovatsiy* - *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovations*, 1 (13), 85-94 [in Ukrainian].

3. Shevchuk, R. V. (2023). Derzhavno-upravlins'ki rishennya dlya rozvytku merezhi zakladiv okhorony zdorov"ya: zarubizhnyy dosvid [State management decisions for the development of the network of health care institutions: foreign experience]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernads'koho. Seriya : Publichne upravlinnya ta administruvannya* – *Scientific notes of V. I. Vernadsky TNU. Series: Public management and administration*, 34 (73), 168-173 [in Ukrainian].



УДК 334.758.2.02:351.746.1:614

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-885-896](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-885-896)

Мельниченко Олександр Анатолійович доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри громадського здоров'я та управління охороною здоров'я, Харківський національний медичний університет, м. Харків, +38 (050) 162-73-50, <https://orcid.org/0000-0001-5021-9025>

Стовбан Микола Петрович доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, м. Івано-Франківськ, +38 (050) 433-91-82, <https://orcid.org/0000-0002-6576-7494>

Кравченко Жанна Дмитрівна кандидат наук з державного управління, доцент; медичний директор зі стаціонарної допомоги; комунальне некомерційне підприємство «Міська студентська лікарня» Харківської міської ради, м. Харків, +38 (095) 455-50-53, <https://orcid.org/0000-0003-1692-4665>

Чернецький Володимир Володимирович PhD, доцент, доцент кафедри фізики та астрономії, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, м. Івано-Франківськ, +38 (067) 344-55-80, <https://orcid.org/0000-0002-7193-8245>

ПРОТИДІЯ РЕЙДЕРСТВУ ЯК СКЛADOVA ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

Анотація. На підставі результатів дослідження сутнісних характеристик вживаного поняттєвого апарату дістало подальшого розвитку тлумачення поняття «безпека» під яким слід розуміти стан живих організмів та їх об'єднань, за якого унеможливлено та/чи зведено до мінімуму негативний вплив на них будь-яких зовнішніх і внутрішніх загроз. Виділено такі ознаки складових системи національної безпеки: певною мірою взаємопов'язані між собою; по-своєму важливі, як для системи загалом, так і для кожної зацікавленої особи; їх стан (тенденції змін) виступає передумовою, формою прояву та наслідком певних структурних зрушень; перебувають під впливом чинників, які можуть як покращувати, так і дестабілізувати ситуацію (до останніх, беззаперечно, належить поширення рейдерства, оскільки воно здебільше негативно впливає на суспільні процеси). Доведено, що національна безпека загалом є певним узагальнюючим і системоутворюючим чинником, що істотною мірою впливає на її складові – інші види безпеки (гуманітарну, екологічну, економічну, інформаційну та кібербезпеку, науково-технологічну,

політичну, соціальну). Аргументовано, що подальше поширення рейдерства шкідливе для національної безпеки, особливо що стосується економічної безпеки загалом й окремих її складових (виробничої, енергетичної, зовнішньота макроекономічної, інвестиційно-інноваційної, продовольчої, сировинно-ресурсної, соціально-демографічної, фінансової). Наведено міру впливу рейдерства на національну безпеку та окремі її складові залежно від того, яке саме підприємство стало об'єктом рейдерської атаки, які способи захоплення застосовано та які цілі переслідують рейдери. Рекомендовано уповноваженим органам публічної влади узгоджувати положення державної політики щодо забезпечення національної безпеки та державної політики щодо протидії рейдерству, оскільки ці політики є взаємопов'язаними, а відтак – належна їх розробка та реалізація спроможні принести позитивний синергетичний ефект. Подальші наукові розвідки мають бути присвячені розробці теоретичних положень і практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення механізмів реалізації державної політики щодо протидії рейдерству.

Ключові слова: протидія рейдерству; державна політика щодо забезпечення національної безпеки; державна політика щодо протидії рейдерству; виробнича безпека; гуманітарна безпека; екологічна безпека; економічна безпека; енергетична безпека; зовнішньота макроекономічна безпека; інвестиційна безпека; інноваційна безпека; інформаційна та кібербезпека; науково-технологічна безпека; політична безпека; продовольча безпека; соціальна безпека; фінансова безпека; корпоративна безпека.

Melnychenko Oleksandr Doctor of Sciences in Public Administration, Full Professor, Full Professor of Public Health and Healthcare Management Department, Kharkiv National Medical University, Kharkiv, +38 (050) 162-73-50, <https://orcid.org/0000-0001-5021-9025>

Stovban Mykola Doctor of Sciences in Public Administration, Full Professor, Full Professor Department of Public Management and Administration, Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, Ivano-Frankivsk, +38 (050) 433-91-82, <https://orcid.org/0000-0002-6576-7494>

Kravchenko Zhanna Candidate of Sciences in Public Administration, Full Professor, Medical Director for Inpatient Care, HME «Municipal Students' Hospital» of Kharkiv City Council, Kharkiv, +38 (095) 455-50-53, <https://orcid.org/0000-0003-1692-4665>

Chernetskyi Volodymyr PhD, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Physics and Astronomy, Precarpathian National University, Ivano-Frankivsk, +38 (067) 344-55-80, <https://orcid.org/0000-0002-7193-8245>

COUNTERING RAIDING AS A COMPONENT OF STATE POLICY TO ENSURE NATIONAL SECURITY

Abstract. Based on the results of the study of the essential characteristics of the conceptual apparatus used, the author further develops the interpretation of the concept of «security», which should be understood as the state of living organisms and their associations, in which the negative impact of any external and internal threats on them is prevented and/or minimized. The author identifies the following features of the components of the national security system: to a certain extent, they are interconnected; they are important in their own way, both for the system as a whole and for each stakeholder; their state (trends of changes) is a prerequisite, a form of manifestation and a consequence of certain structural changes; they are influenced by factors which can both improve and destabilize the situation (the latter undoubtedly include the spread of raiding, since it mostly has a negative impact on social processes). It is proved that national security in general is a certain generalizing and system-forming factor that significantly affects its components – other types of security (humanitarian, environmental, economic, information and cyber security, scientific and technological, political, social). The author argues that further spread of raiding is harmful to national security, especially with regard to economic security in general and its individual components (production, energy, foreign and macroeconomic, investment and innovation, food, raw materials and resources, socio-demographic, and financial). The author provides the degree of impact of raiding on national security and its individual components depending on which enterprise was the object of a raider attack, what methods of seizure were used and what goals the raiders pursue. The author recommends that the authorized public authorities harmonize the provisions of the state policy on ensuring national security and the state policy on countering raiding, since these policies are interrelated, and therefore their proper development and implementation can bring a positive synergistic effect. Further research should be devoted to developing theoretical provisions and practical recommendations to improve the mechanisms for implementing the state environmental policy.

Keywords: countering raiding; state policy on national security; state policy on countering raiding; industrial security; humanitarian security; environmental security; economic security; energy security; foreign and macroeconomic security; investment security; innovation security; information and cyber security; scientific and technological security; political security; food security; social security; financial security; corporate security.

Постановка проблеми. Як би хто не любив екстрим, практично всі прагнуть безпеки, під якою слід розуміти стан живих організмів та їх об'єднань, за якого унеможливлено та/чи зведено до мінімуму негативний вплив на них будь-яких зовнішніх і внутрішніх загроз. Традиційно вважається,

що безпека є однієї з базових людських потреб. Водночас, безпека є важливим аспектом життєдіяльності не лише окремих індивідів, а і об'єднань різного масштабу: домогосподарства, територіальні громади, бізнес-структури, території (населені пункти, регіони, країни...). При цьому науковці [1–10; 14–19 та ін.], зазвичай, виділяють наступні рівні безпеки: індивідуальну, корпоративну, національну, глобальну. Відзначимо, що саме національна безпека – відносна відсутність міжнародних або внутрішніх загроз державній владі, суверенітету, єдності та територіальній цілісності, добробуту народу, сталому економічному й соціальному розвитку, іншим основним національним інтересам, а також здатність держави забезпечувати постійний стан безпеки [20] – є певним узагальнюючим і системоутворюючим чинником, що істотною мірою впливає на інші види безпеки. Варто погодитися, що національну безпеку формують наступні її складові: «воєнна, гуманітарна, інформаційна та кібербезпека, екологічна, економічна, науково-технологічна, політична, соціо-культурна» [5]; своєю чергою, економічну безпеку неможливо уявити без забезпечення «виробничої, енергетичної, зовнішньо- та макроекономічної, інвестиційно-інноваційної, продовольчої, сировинно-ресурсної, соціально-демографічної, фінансової безпеки» [5]. Проведені узагальнення дозволили виокремити наступні ознаки складових системи національної безпеки: певною мірою взаємопов'язані між собою; по-своєму важливі, як для системи загалом, так і для кожної зацікавленої особи; їх стан (тенденції змін) виступає передумовою, формою прояву та наслідком певних структурних зрушень; перебувають під впливом чинників, які можуть як покращувати, так і дестабілізувати ситуацію (до останніх належить поширення рейдерства – «умисної діяльності команди професіоналів, яка використовує корумпованість в органах публічної влади та корпоративні конфлікти для отримання «законного» контролю над ліквідними активами чужих компаній як джерела власних надприбутків чи інших вигід» [13], оскільки воно здебільшого негативно впливає на суспільні процеси, тим самим погіршуючи параметри, передусім, економічної безпеки). Подальше масштабування рейдерства шкідливе для національної безпеки, а тому вимагає від уповноважених органів публічної влади вдосконалення державної політики щодо національної безпеки загалом, і зокрема протидії рейдерству, а з тим – належного методологічного забезпечення цього процесу. Усе це, зрештою, й обумовлює актуальність даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Окремі аспекти державної політики щодо забезпечення національної безпеки загалом та окремих її складових (зокрема, стосовно протидії рейдерству) відображені в наукових публікаціях і дисертаційних роботах за даною проблематикою, а саме: Амелін О. – «акцентовано увагу на необхідності вдосконалення механізмів взаємодії прокуратури з іншими правоохоронними органами, що є визначальною для комплексного підходу до захисту національних інтересів і



прав громадян, і є основою міцної й стабільної держави» [1]; Бінько І. – «подано авторську класифікацію правових форм і засобів публічного адміністрування охорони права власності на нерухоме майно, серед яких виділено адміністративні провадження, державний контроль за вчиненням реєстраційних дій, правове забезпечення ведення Державного реєстру речових прав на нерухоме майно, юрисдикційна діяльність органів виконавчої влади, юридична відповідальність і вимоги до доброчесності осіб, що здійснюють функції публічного адміністрування» [2]; Гнатенко В. – «вдосконалено модель поведінки економіки при впливі, із одного боку викликів і загроз (сукупності дестабілізуючих чинників), а з іншого – наслідків реалізації ризиків, які залежать від управлінських рішень» [3]; Грицишен Д. – «запропоновано комплексний методологічний підхід до формування та реалізації державної політики у сфері запобігання і протидії економічній злочинності в державному та корпоративному секторах економіки, що включає сукупність послідовних етапів: ідентифікація проблеми та виявлення її симптомів; зміст державної політики як процесу й системи; предметно-об'єктне поле; мета і завдання; напрями формування, об'єкти і суб'єкти формування і реалізації державної політики; взаємодія із іншими видами державної політики; методи реалізації; принципи державної політики; механізми реалізації» [4]; Денисенко Н. – «визначено основні складові елементи економічної безпеки держави, що характеризують економічні процеси й суміжні з ними явища» [5]; Загурська-Антонюк В. – «сформовано структурно-функціональну конфігурацію механізмів державного управління забезпечення національної безпеки України в умовах геополітичних загроз на основі принципу їх функціональної адаптації на міжнародному, національному, галузевому (відомчому та міжвідомчому) рівнях, у результаті чого виокремлено організаційний, правовий, політичний, економічний, військовий механізми, що у синергетичній цілісності сприяє реалізації державної політики національної безпеки, ефективній координації за всіма видами діяльності сектору безпеки і оборони, запобіганню й нейтралізації внутрішніх і зовнішніх викликів, реальних і потенційних загроз національній безпеці» [6]; Кобко Є. – «удосконалено розуміння національної безпеки як особливого стану, за якого: в країні будуть відсутні реальні та потенційні внутрішні та зовнішні загрози суспільному ладу, економіці тощо; громадяни зможуть повною мірою реалізувати свій потенціал, а також гарантовані їм конституційні права і свободи; наявні державні гарантії будуть повною мірою забезпечувати стабільний розвиток суспільства та ключових інтересів української нації» [7]; Котик Ю. – «зосереджено увагу на необхідності завершення розпочатих реформ, зокрема, посилення захисту приватної власності, зміни правоохоронної системи та ініціювання невідкладних інших реформ і заходів» [8]; Макаrchук В. – «здійснено розподіл форм діяльності правоохоронних органів як суб'єктів формування та реалізації державної політики у сфері національної безпеки і оборони на групу класичних та

інноваційних» [10]; Михайлов М. – «доведено, що протидія корупції має здійснюватися за найвищим ступенем пріоритетності, а всеосяжність шкоди від корупційних проявів дає підстави стверджувати, що родовим об'єктом корупційного підкупу має визнаватися таке правове благо, як національна безпека» [14]; Наконечна І. – «сформовано систему завдань забезпечення національної безпеки у вияві таких, що пов'язані з реалізацією: державної безпекової політики як у зовнішньо-, так і внутрішньодержавному просторі (наприклад, викорінювання корупції, мінімізація владного впливу олігархічних структур на прийняття і ефективність здійснення державно-політичних рішень; забезпечення неухильного дотримання принципів законності та верховенства права в країні тощо); євроінтеграційного курсу розвитку країни» [15]; Сергієнко Л. – «обґрунтовано взаємозв'язки між складовими системи безпеки урбанізованої території, системи національної безпеки та безпеки життєдіяльності містян, шляхом ідентифікації загроз урбанізації для кожної із систем як базису розробки стратегії їх розвитку та гарантування безпеки» [16]; Федулова І. – «встановлено, що кримінальне законодавство зарубіжних держав містить якісні положення щодо кримінально-правової охорони суб'єктів господарювання від рейдерських захоплень, які варті запозичення; закріплення відповідальності за рейдерство як за «встановлення контролю над суб'єктом господарювання»» [17]; Чумакова Г., Парапан Н., Квашенко В. – «окреслено шляхи вдосконалення системи національної безпеки, серед яких особливе значення має забезпечення належного функціонування сил оборони, цифровій трансформації, модернізації правової бази, впровадженню ефективних механізмів реагування на гібридні загрози, посиленню участі громадянського суспільства у процесах прийняття рішень, а також зміцненню міжнародної співпраці» [18]; Яструбецька Л. – «концептуалізовано чотири типові сценарії впровадження у практику функціонування бізнес-суб'єктів організаційно-економічних заходів протидії гібридним фінансовим конфліктам (зокрема, рейдерству), що передбачають сукупність послідовних дій на кожному із етапів запропонованих сценаріїв; розроблено єдиний уніфікований підхід до належного реагування на ідентифіковані ознаки рейдерства, що сприятиме їх подальшому запобіганню й нейтралізації деструктивного впливу на фінансову безпеку бізнес-суб'єктів» [19]. Віддаючи належне напрацюванням провідних науковців, слід більше уваги зосередити на подальшому вдосконаленні методологічного забезпечення реалізації державної політики щодо забезпечення національної безпеки в частині протидії рейдерству.

Постановка завдання. Метою статті є вдосконалення методологічного забезпечення реалізації державної політики щодо забезпечення національної безпеки за рахунок конкретизації значущості протидії рейдерству в системі забезпечення окремих складових національної безпеки.

Матеріали та методи дослідження. Дослідження здійснювалося з використанням таких наукових методів: *аналізу та синтезу* – визначення



чинників, що впливають на характер і спрямованість державної політики щодо забезпечення національної безпеки і її взаємозв'язок з протидією рейдерству; *абстрактно-логічний* – для теоретичних узагальнень і формування висновків; *діалектичний* – пояснення взаємозв'язку між суспільними процесами й зміною державної політики щодо забезпечення національної безпеки загалом, і зокрема протидії рейдерству; *логіко-семантичний* – вдосконалення сутності поняття «безпека».

Виклад основного матеріалу. Проведені узагальнення результатів дисертаційних досліджень [2; 3; 6; 7; 10; 15–17; 19;] й змістовного наповнення фахових публікації провідних науковців [1; 5; 8; 9; 14; 18] і результати власних досліджень [11–13] дозволили конкретизувати значущість протидії рейдерству в системі забезпечення окремих складових національної безпеки.

Зважаючи на вищезгаданий взаємозв'язок між окремими складовими національної безпеки та специфічність феномену «рейдерство», актуалізується питання конкретизації значущості протидії рейдерству – «процесу, у межах якого уповноважені органи публічного управління здійснюють комплекс заходів, що спрямовані на захист інтересів власників і співробітників підприємств, й передбачають реагування на дії рейдерів задля попередження рейдерських атак, а у разі їх реалізації – на мінімізацію негативних наслідків» [9] для усіх зацікавлених осіб як способу дотримання прийнятних параметрів національної безпеки (передусім, економічної її складової).

Очевидно, що рейдерство найбільшою мірою впливає на *корпоративну безпеку* [11] і економічну безпеку держави та, відповідно, окремих її складових. При цьому слід зважати, що міра впливу істотним чином залежить від того, яке саме підприємство стало об'єктом рейдерської атаки, які способи захоплення застосовано та які цілі переслідують рейдери.

Так, коли рейдери вчиняють протиправне збирання врожаю з метою подальшого його перепродажу, то це не завдає прямої шкоди *продовольчій безпеці*, оскільки предмет рейдерської атаки (продовольство) не знищується, а перепродається; хоча і має місце інший вигодоотримувач (*фінансова безпека*).

У випадку, якщо об'єктом рейдерської атаки є «звичайне» підприємство, то почасти матимемо наступне: незахищеність прав власності (*інвестиційна безпека*); провокування конфліктів між зацікавленими особами; спротив зазіханню рейдерів з боку співробітників і всіх небайдужих (*соціальна безпека*); виникнення надмірної кредиторської/дебіторської заборгованості (*фінансова безпека*); невиконання зобов'язань перед партнерами по закупці/постачанню сировини, матеріалів, комплектуючих, готової продукції тощо; зупинка/згорання діяльності підприємства (*виробнича, сировинно-ресурсна безпека*); ігнорування необхідності модернізації/оновлення ресурсного потенціалу (*інноваційна безпека*), а також збереження комерційної таємниці, розголошення фактів підготовки та/чи здійснення рейдерської атаки, протидії хакерам (*інформаційна та кібербезпека*). Ураховуючи порівняно незначні

масштаби ймовірної шкоди, захист від рейдерів має стати «предметом турботи» служб безпеки підприємств і місцевих органів публічного управління, уповноважених реалізовувати державну політику щодо протидії рейдерству.

Більш істотний вплив має місце, коли об'єктом зазіхань рейдерів стає «стратегічне» підприємство та/або підприємство з іноземними інвестиціями. У такому разі до вищенаведених проявів можуть додатися наступні: у бізнес-партнерів відсутність змоги повноцінного функціонування (*виробнича безпека*); невиконання експортних контрактів (*зовнішньоекономічна безпека*); виведення вітчизняних й іноземних капіталів, погіршення інвестиційного клімату (*інвестиційна, політична безпека*); погіршення торговельного та валютного балансу, скорочення надходжень до державного бюджету (*макроекономічна безпека*); втрата інтересу до розробки та впровадження новацій (*науково-технологічна, інноваційна безпека*). Коли рейдерство «переходить на інший рівень», то і заходи протидії йому мають стати частиною державної політики щодо забезпечення національної безпеки, оскільки негативний ефект може бути «мультиплікативно» далеко за межі підприємства, яке стало об'єктом рейдерської атаки, і навіть території населеного пункту, де воно розташоване.

Якщо застосовуються «жорсткі» способи рейдерського захоплення, то можуть мати місце такі наслідки: пошкодження приміщень, транспортних засобів, обладнання... (*виробнича безпека*); пошкодження і/чи несанкціоноване відключення систем енергопостачання (*енергетична безпека*) і очисних споруд (*екологічна безпека*); фізичний та психологічний тиск на трудовий колектив (*соціальна безпека*). У разі, якщо не вдалося попередити таку рейдерську атаку, то протидіяти їй мають «силовики» (Національна поліція України; Служба безпеки України...), оскільки саме вони передусім уповноважені реалізовувати державну політику щодо забезпечення національної безпеки.

Варто відзначити, якщо рейдери планують захоплене підприємство перепродати (одразу чи найближчим часом) або ж надалі забезпечувати його функціонування як «законні» власники, то тоді вони, по-можливості, будуть прагнути не наражатися на додаткові репутаційні втрати та мінімізувати шкоду ресурсному потенціалу, аби істотною мірою не знижувати ринкову вартість такого підприємства (*виробнича, соціальна, фінансова безпека*). Порівняно незначні суспільні втрати від таких рейдерських атак не є приводом нехтування ними (як відомо, безкарність провокує повторний злочин), а заходи державної політики протидії рейдерству мають передбачати «цивілізовані» способи відстоювання інтересів законних власників підприємств і трудових колективів.

У випадку, коли підприємство мають знищити (причин цього може бути чимало: ринкова ціна земельної ділянки, де розміщено таке підприємство, значно вище за залишкову вартість його активів; помста на професійному



та/чи міжособистому підґрунті; створюється штучний дефіцит через ліквідування одного з основних конкурентів...) цілком імовірні більш критичні наслідки: «хижацьке» використання (до прикладу, вирощування тричотири роки підряд соняшнику на одній і тій же земельній ділянці, після чого її кидають як пустош) або повне руйнування матеріально-технічної бази (ліквідне – продається, решта – на металобрухт та/чи знищення) (*виробнича, ресурсна безпека*); звільнення персоналу підприємства, яке було основним джерелом робочих місць на цій території, як передумова збільшення кількості безробітних й внутрішніх і зовнішніх трудових мігрантів (*соціально-демографічна безпека*); штучне банкрутство – виникнення безповоротних втрат для персоналу підприємства, його бізнес-партнерів, державних і місцевих бюджетів тощо; неможливість органу місцевого самоврядування виконувати свої функції через істотний дефіцит місцевого бюджету (*фінансова, соціальна безпека*); затвердження в соціальних нормах «права сильного» (*соціальна безпека*); згорання діяльності соціальних об'єктів бюджетоутворюючого підприємства й знелюднення населених пунктів (*гуманітарна безпека*). У разі, коли не вдалося попередити та/чи своєчасно локалізувати таку рейдерську атаку, і руйнівні процеси стали незворотними, державна політика щодо забезпечення національної безпеки має бути спрямована не лише на протидію рейдерству, а й на розробку та реалізацію комплексу заходів, які мають «компенсувати» суспільні втрати.

Висновки. На підставі результатів дослідження сутнісних характеристик вживаного поняттєвого апарату дістало подальшого розвитку тлумачення поняття «безпека» під яким слід розуміти стан живих організмів та їх об'єднань, за якого унеможливлено та/чи зведено до мінімуму негативний вплив на них будь-яких зовнішніх і внутрішніх загроз. Наведено міру впливу рейдерства на національну безпеку та окремі її складові залежно від того, яке саме підприємство стало об'єктом рейдерської атаки, які способи захоплення застосовано та які цілі переслідують рейдери. Рекомендовано уповноваженим органам публічної влади узгоджувати положення державної політики щодо забезпечення національної безпеки та державної політики щодо протидії рейдерству, оскільки ці політики є взаємопов'язаними, а відтак – належна їх розробка та реалізація спроможні принести позитивний синергетичний ефект. Подальші наукові розвідки мають бути присвячені розробці теоретичних положень і практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення механізмів реалізації державної політики щодо протидії рейдерству.

Література:

1. Амелін О.Ю. Реалізація функцій прокуратури як елемент механізму забезпечення національної безпеки України. *Правова держава*. 2024. № 55. С. 20–28. <https://orcid.org/0000-0002-0933-2111>
2. Бінько І.І. Правові засади публічного адміністрування охорони права власності на об'єкти нерухомого майна: автореф. дис. ... к.ю.н.: 12.00.07. Київ, 2021. 29 с.

3. Гнатенко В.С. Державне управління економічною безпекою в системі цифровізації національної безпеки: автореф. дис. ... д.держ.упр.: 25.00.05. Київ, 2021. 43 с.
4. Грицишен Д.О. Державна політика в сфері запобігання та протидії економічній злочинності: дис. ... д.держ.упр.: 25.00.05. Харків, 2021. 437 с.
5. Денисенко Н.О. Значення економічної безпеки як складової національної безпеки в умовах воєнного стану. *Містобудування та територіальне планування*. 2024. Вип. 85. С. 121–132. DOI: 10.32347/2076-815X.2024.85.121-132
6. Загурська-Антонюк В.Ф. Державне управління національною безпекою в умовах геополітичних загроз: автореф. дис. ... д.держ.упр.: 25.00.05. Київ, 2021. 45 с.
7. Кобко Є.В. Адміністративно-правовий механізм забезпечення національної безпеки держави: автореф. дис. ... д.ю.н.: 12.00.07. Харків, 2023. 43 с.
8. Котик Ю.В. Національна безпека України: економічний вимір. *Політичне життя*. 2022. № 1. С. 49–60. <https://orcid.org/0000-0002-1378-3396>
9. Кузьменко Т.М. Сутність та класифікація механізмів публічного управління протидією рейдерству. *Науковий вісник: державне управління*. 2022. № 1. С. 61–73. [doi.org/10.33269/2618-0065-2022-1\(11\)-61-73](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-1(11)-61-73).
10. Макарчук В.В. Правоохоронні органи як суб'єкти формування та реалізації державної політики у сфері національної безпеки і оборони: адміністративно-правовий аспект: автореф. дис. ... д.ю.н.: 12.00.07. Київ, 2023. 39 с.
11. Мельниченко О.А. Застосування сучасних технологій захисту від рейдерства. *Сучасні проблеми управління змінами на підприємствах регіону: монографія / [кол. авт.]; за заг. Н.Є. Муромець, О.А. Мельниченка*. Харків: В справі, 2016. 268 с.
12. Мельниченко О.А. Основи протидії рейдерству: державно-управлінський аспект. *Збірник наукових праць Донецького державного університету управління. (Серія: Державне управління)*. 2010. Т. XI. № 170. С. 212–224.
13. Мельниченко О.А., Пушкарьова В.І. Протидія рейдерству як складова державної політики щодо економічної безпеки. *Актуальні проблеми державного управління*. 2015. № 1. С. 102–108.
14. Михайлов М.В. Національна безпека України як об'єкт посягання при корупційному підкупі. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2020. № 4. С. 91–96. <https://doi.org/10.32850/sulj.2020.4.16>
15. Наконечна І.В. Адміністративно-правовий механізм забезпечення національної безпеки в умовах євроінтеграції: питання теорії і практики: автореф. дис. ... д.ю.н.: 12.00.07. Київ, 2023. 37 с.
16. Сергієнко Л.В. Державна політика забезпечення безпеки урбанізованих територій: автореф. дис. ... д.держ.упр.: 25.00.02. Харків, 2022. 48 с.
17. Федулова І.М. Кримінальна відповідальність за протиправне заволодіння майном підприємства, установи, організації: дис. ... к.ю.н.: 12.00.08. Львів, 2019. 216 с.
18. Чумакова Г.В., Парапан Н.М., Квашенко В.П. Сучасні виклики та шляхи вдосконалення системи національної безпеки України. *Суспільство та національні інтереси*. 2024. № 7. С. 815–829. [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-7\(7\)-815-829](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-7(7)-815-829)
19. Яструбецька Л.С. Фінансова безпека суб'єктів підприємництва в Україні в умовах гібридних фінансових конфліктів: автореф. дис. ... д.е.н.: 08.00.08. Львів, 2023. 43 с.
20. National Security Law of the People's Republic of China. (2015). *China Law Translate*. URL: <https://www.chinalawtranslate.com/en/> (дата звернення: 20.03.2025)

References:

1. Amelin O. (2024). Realizatsiia funktsii prokuratury yak element mekhanizmu zabezpechennia natsionalnoi bezpeky Ukrainy [Realization of the functions of the prosecutor's office as an element of the mechanism of ensuring national security of Ukraine]. *Pravova derzhava [Constitutional State]*. № 55. S. 20–28. <https://orcid.org/0000-0002-0933-2111> [In Ukrainian]



2. Binko I. (2021). Pravovi zasady publichnoho administruvannya okhorony prava vlasnosti na obiekty nerukhomoho maina [Legal Basis of Public Administration of Protection of Property Rights to Real Estate]: *Extended abstract of PhD*. Kyiv. [In Ukrainian]
3. Hnatenko V. (2021). Derzhavne upravlinnia ekonomichnoi bezpekoiu v systemi tsyfrovizatsii natsionalnoi bezpeky [State management of economic security in the system of digitalization of the national security]: *Extended abstract of Doctor's thesis*. Kyiv. [In Ukrainian]
4. Grytsyshen D. (2021). Derzhavna polityka v sferi zapobihannya ta protydii ekonomichnii zlochynnosti [State policy in the field of prevention and counteraction to economic crime]: *Extended abstract of Doctor's thesis*. Kharkiv. [In Ukrainian]
5. Denysenko N. (2024). Znachennia ekonomichnoi bezpeky yak skladovoi natsionalnoi bezpeky v umovakh voiennoho stanu [The Importance of Economic Security as a Component of National Security under Martial Law]. *Mistobuduvannia ta terytorialne planuvannia [Urban development and spatial planning]*. Vyp. 85. S. 121–132. DOI: 10.32347/2076-815X.2024.85.121-132 [In Ukrainian]
6. Zagurska-Antoniuk V. (2021). Derzhavne upravlinnia natsionalnoi bezpekoiu v umovakh heopolitychnykh zahroz [State management of national security in the conditions of geopolitical threats]: *Extended abstract of Doctor's thesis*. Kyiv. [In Ukrainian]
7. Kobko Ye. (2023). Administratyvno-pravovyi mekhanizm zabezpechennia natsionalnoi bezpeky derzhavy [Адміністративно-правовий механізм забезпечення національної безпеки держави]: *Extended abstract of Doctor's thesis*. Kharkiv. [In Ukrainian]
8. Kotik Yu. (2022). Natsionalna bezpeka Ukrainy: ekonomichniy vymir [Ukraine's National security: the economic dimension]. *Politychne zhyttia [Political life]*. № 1. S. 49–60. <https://orcid.org/0000-0002-1378-3396> [In Ukrainian]
9. Kuzmenko T. (2022). Sutnist ta klasyfikatsiia mekhanizmiv publichnoho upravlinnia protydiieiu reiderstvu [Essence and classification of public administration to counteract raiding]. *Naukovi visnyk: derzhavne upravlinnia [Scientific herald: public administration]*. № 1. S. 61–73. [doi.org/10.33269/2618-0065-2022-1\(11\)-61-73](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-1(11)-61-73) [In Ukrainian]
10. Makarchuk V. (2023). Pravokhoronni orhany yak subiekty formuvannia ta realizatsii derzhavnoi polityky u sferi natsionalnoi bezpeky i oborony: administratyvno-pravovyi aspekt [Law Enforcement Agencies as Subjects of Formation and Implementation of the State Policy in the Field of National Security and Defense: Administrative and Legal Aspect]: *Extended abstract of Doctor's thesis*. Kyiv. [In Ukrainian]
11. Melnychenko O. (2016). Zastosuvannia suchasnykh tekhnolohii zakhystu vid reiderstva [Application of modern technologies for protection against raiding]. *Suchsni problemy upravlinnia zminamy na pidpriemstvakh rehionu [Modern problems of change management at regional enterprises]: monohrafiia / [kol. avt.]; za zah. red. N.Ye. Muromets, O.A. Melnychenko*. Kharkiv: V spravi. [In Ukrainian]
12. Melnychenko O. (2010). Osnovy protydii reiderstvu: derzhavno-upravlinskyi aspekt [Fundamentals against raiding: State and administrative aspect]. *Zbirnyk naukovykh prats Donetskoho derzhavnoho universytetu upravlinnia. (Seriia: Derzhavne upravlinnia) [Collection of scientific papers of the Donetsk State University of Management. (Series: Public administration)]*. T. XI. № 170. S. 212–224. [In Ukrainian]
13. Melnychenko O., Pushkareva V. (2015). Protydiia reiderstvu yak skladova derzhavnoi polityky tsotsodo ekonomichnoi bezpeky [The current state of scientific developments in the field of public administration of counter-raiding]. *Aktualni problem derzhavnoho upravlinnia [Aktual problems of public administration]*. № 1. S. 102–108. [In Ukrainian]
14. Mykhailov M. (2020). Natsionalna bezpeka Ukrainy yak ob'ekt posiahannia pry koruptsiinomu pidkupi [National security of Ukraine as an object of attraction in corruption bribery]. *Pivdenoukraiynskiy pravnychii chasopys [South Ukrainian Law Journal]*. № 4. S. 91–96. <https://doi.org/10.32850/sulj.2020.4.16> [In Ukrainian]

15. Nakonechna I. (2023). Administratyvno-pravovyi mekhanizm zabezpechennia natsionalnoi bezpeky v umovakh yevrointehratsii: pytannia teorii i praktyky [Administrative and legal mechanism for ensuring national security of the state]: *Extended abstract of Doctor's thesis*. Kyiv. [In Ukrainian]
16. Sergienko L. (2022). Derzhavna polityka zabezpechennia bezpeky urbanizovanykh terytorii [State policy of ensuring the security of urban areas]: *Extended abstract of Doctor's thesis*. Kharkiv. [In Ukrainian]
17. Fedulova I. (2019). Kryminalna vidpovidalnist za protypravne zavolodinnia mainom pidpriemstva, ustanovy, orhanizatsii [Criminal liability for the fraudulent conversion of property of an enterprise, institution, organization]: *Extended abstract of candidate's thesis*. Lviv [In Ukrainian]
18. Chumakova H., Parapan N., Kvashenko V. (2024). Suchasni vyklyky ta shliakhy vdoskonalennia systemy natsionalnoi bezpeky Ukrainy [Modern challenges and ways to improve Ukraine's national security system]. *Suspilstvo ta natsionalni interesy [Society and national interests]*. № 7. S. 815–829. [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-7\(7\)-815-829](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-7(7)-815-829) [In Ukrainian]
19. Yastrubetska L. (2023). Finansova bezpeka subiektiv pidpriemnytstva v Ukraini v umovakh hibrydnykh finansovykh konfliktiv [Financial security of business entities in Ukraine under the conditions of hybrid financial conflicts]: *Extended abstract of Doctor's thesis*. Lviv. [In Ukrainian]
20. National Security Law of the People's Republic of China. (2015). *China Law Translate*. URL: <https://www.chinalawtranslate.com/en/> [In English]



УДК 351.82:332.2:343.37:341.24

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-897-913](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-897-913)

Меляков Антон Володимирович кандидат історичних наук, доцент, доцент кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В.Н. Каразіна, м. Харків, <https://orcid.org/0000-0001-5294-7560>.

Ігнатенко Ліна Юріївна Старший викладач кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В.Н. Каразіна, м. Харків, <https://orcid.org/0000-0002-1628-1244>.

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ПРОТИДІЇ РЕЙДЕРСТВУ В СФЕРІ ЗЕМЕЛЬНИХ ВІДНОСИН: МОЖЛИВОСТІ АДАПТАЦІЇ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ

Анотація. У статті досліджено міжнародний досвід протидії рейдерству в сфері земельних відносин та можливості його адаптації в системі публічного управління України. Проаналізовано інституційні механізми захисту прав власності на землю в країнах, що пережили збройні конфлікти або системні трансформації (Боснія і Герцеговина, Хорватія, Косово, Грузія, країни Балтії, Колумбія, Руанда), виявлено їх спільні риси та особливості. Визначено ключові проблеми та інституційні прогалини в системі публічного управління земельними ресурсами України, які створюють умови для рейдерських захоплень земель в умовах воєнного стану та децентралізації управління: фрагментарність інституційної системи та дублювання повноважень; недостатня інституційна спроможність органів місцевого самоврядування; недоліки системи державної реєстрації прав на землю; проблеми правового регулювання земельних відносин в умовах воєнного стану; неефективність механізмів оперативного реагування на спроби рейдерських захоплень; недостатня цифровізація системи моніторингу земельних відносин; брак кваліфікованих кадрів та експертизи. Розроблено науково-практичні рекомендації щодо адаптації ефективних міжнародних практик у вітчизняній системі публічного управління з акцентом на цифрову трансформацію та платформізацію земельних відносин: впровадження блокчейн-платформи для земельних транзакцій; створення системи децентралізованого моніторингу змін у землекористуванні з використанням технологій дистанційного зондування Землі, штучного інтелекту та краудсорсингу; розробка системи цифрової верифікації правовстановлюючих документів; токенизація прав на землю та впровадження смарт-контрактів; розвиток механізму децентралізованого вирішення земельних спорів на основі технології «цифрового арбітражу». Обґрун-

товано переваги запропонованих інноваційних підходів перед традиційними бюрократичними механізмами з погляду ефективності, прозорості, вартості адміністрування та довіри інвесторів, що особливо важливо в контексті післявоєнного відновлення України.

Ключові слова: земельні відносини, рейдерське захоплення земель, публічне управління, воєнний стан, децентралізація, протидія рейдерству, смарт-контракти, цифрова трансформація, землі сільськогосподарського призначення.

Melyakov Anton Volodymyrovych PhD of Historical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Law, National Security and European Integration, Institute of Public Administration, V.N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, <https://orcid.org/0000-0001-5294-7560>.

Ignatenko Lina Yuriivna Senior Lecturer of the Department of Law, National Security and European Integration, Institute of Public Administration, V.N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, <https://orcid.org/0000-0002-1628-1244>.

INTERNATIONAL EXPERIENCE OF COUNTERING RAIDING IN THE SPHERE OF LAND RELATIONS: POSSIBILITIES OF ADAPTATION IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM OF UKRAINE

Abstract. The article examines the international experience of countering land raiding and possibilities for its adaptation in Ukraine's public administration system. The institutional mechanisms for protecting land property rights in countries that have experienced armed conflicts or systemic transformations (Bosnia and Herzegovina, Croatia, Kosovo, Georgia, Baltic states, Colombia, Rwanda) are analyzed, identifying their common features and specifics. The research determines key problems and institutional gaps in Ukraine's public land management system that create conditions for land raiding during martial law and decentralization: fragmentation of the institutional system and duplication of powers; insufficient institutional capacity of local governments; deficiencies in the land rights registration system; problems of legal regulation of land relations under martial law; ineffective mechanisms for rapid response to raiding attempts; insufficient digitalization of land relations monitoring systems; lack of qualified personnel and expertise. The article develops scientific and practical recommendations for adapting effective international practices in the domestic public administration system with an emphasis on digital transformation and platformization of land relations: implementation of a blockchain platform for land transactions; creation of a decentralized monitoring system for changes in land use using Earth remote sensing technologies, artificial intelligence, and crowdsourcing; development of a digital verification system for title documents; tokenization of land rights and



implementation of smart contracts; development of a decentralized land dispute resolution mechanism based on «digital arbitration» technology. The advantages of the proposed innovative approaches over traditional bureaucratic mechanisms are substantiated in terms of efficiency, transparency, administration costs, and investor confidence, which is especially important in the context of Ukraine's post-war recovery.

Keywords: land relations, land raiding, public administration, martial law, decentralization, counter-raiding, smart contracts, digital transformation, agricultural land.

Постановка проблеми. Проблема рейдерського захоплення земель набуває особливої гостроти в умовах воєнного стану в Україні, що створює безпрецедентні виклики для системи публічного управління земельними ресурсами. Парадоксально, але необхідна централізація управлінських функцій у сфері оборони та національної безпеки сформувала своєрідний «інституційний вакуум» у системі контролю за земельними відносинами на місцевому рівні. Військові адміністрації, зосереджені переважно на питаннях безпеки та забезпечення функціонування критичної інфраструктури, часто не мають ані достатніх ресурсів, ані спеціалізованих компетенцій для ефективного моніторингу земельних відносин. Водночас органи місцевого самоврядування, які отримали значно ширші повноваження у сфері розпорядження земельними ресурсами в процесі децентралізації, виявилися не готовими до протидії системним зловживанням у цій сфері. За даними Державного бюро розслідувань, протягом 2022-2024 років кількість повідомлень про спроби рейдерського захоплення земель зросла на 37% порівняно з довоєнним періодом, при цьому у 42% випадків фігурували представники органів місцевого самоврядування, які діяли в інтересах «тіньових бенефіціарів».

Особливе занепокоєння викликає кричуща недбалість та неефективність управління землями державних сільськогосподарських підприємств, що створює сприятливий ґрунт для рейдерських схем різного масштабу. Згідно зі звітом Рахункової палати України за 2023 рік, понад 30% земель державних аграрних підприємств не мають належного документального оформлення та цифрової ідентифікації в Державному земельному кадастрі, що відкриває можливості для маніпуляцій з межами ділянок та їх цільовим призначенням. Відсутність ефективного контролю за використанням таких земель призводить до їх фактичного відчуження через механізми довгострокової оренди, суборенди або через пряму підробку правовстановлюючих документів. Такі схеми особливо активізувалися в умовах масштабного переміщення населення та занепаду соціальної інфраструктури в сільській місцевості, коли відсутність активної громадської позиції місцевих мешканців полегшує незаконне захоплення земельних ділянок. Найбільш тривожною тенденцією останніх років стало зростання насильницьких методів рейдерства на селі, включаючи

випадки фізичного захоплення земельних ділянок із застосуванням озброєних груп. За даними Національної поліції України, протягом 2023 року зафіксовано 127 випадків насильницького захоплення земель сільськогосподарського призначення, причому у 34 випадках конфлікти супроводжувалися застосуванням вогнепальної зброї.

У цьому контексті вивчення міжнародного досвіду протидії земельному рейдерству та можливостей його адаптації в системі публічного управління України набуває не лише теоретичного, але й практичного значення для забезпечення національної безпеки та ефективного післявоєнного відновлення країни. Успішні практики країн, які пройшли через подібні трансформаційні процеси або військові конфлікти, можуть стати цінним джерелом для формування ефективних інституційних механізмів протидії рейдерству в Україні. Особливий інтерес представляють моделі публічного управління, які забезпечують оптимальний баланс між централізованим контролем, необхідним в умовах воєнного стану, та децентралізованим управлінням земельними ресурсами, яке залишається стратегічним вектором розвитку системи публічного управління в Україні. Аналіз таких моделей дозволить виявити найбільш ефективні інституційні рішення, які могли б бути адаптовані до українських реалій з урахуванням специфіки національної правової системи та поточних викликів воєнного часу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика рейдерства в сфері земельних відносин та міжнародного досвіду протидії цьому явищу досліджується у науковій літературі в межах кількох взаємопов'язаних напрямів: публічного управління земельними ресурсами, економічної безпеки, правового забезпечення земельних відносин та міжнародного порівняльного аналізу. У вітчизняному науковому дискурсі питання земельного рейдерства та механізмів протидії йому розглядають такі дослідники як А. Мартин, А. Мірошниченко, М. Богіра, Р. Марков, А. Третяк, М. Ступень, І. Юрченко, О. Гаража. Зокрема, А. Мартин та А. Мірошниченко у своїх працях зосереджуються на аналізі правових механізмів захисту прав на землю та виявляють системні недоліки земельного законодавства, які створюють підґрунтя для рейдерських захоплень. М. Богіра досліджує проблеми обліку земель та роль державного земельного кадастру у запобіганні незаконному заволодінню земельними ділянками, тоді як А. Третяк та М. Ступень розглядають земельне рейдерство в контексті економічної безпеки аграрного сектору. Особливий внесок у розуміння інституційних механізмів протидії рейдерству зробив Р. Марков, який запропонував концепцію інституційної матриці земельних відносин як інструменту аналізу ефективності антирейдерських заходів.

Аспекти публічного управління земельними ресурсами та їх захисту від незаконного захоплення в умовах децентралізації влади та воєнного стану детально досліджуються у працях В. Бакуменка, І. Дунаєва, П. Гамана,



І. Лопушинського, А. Колодія, С. Майстра, В. Набоки. Зокрема, В. Бакуменко та О. Красоручський аналізують трансформацію моделей публічного управління земельними ресурсами в контексті європейської інтеграції та децентралізації влади, визначаючи інституційні ризики цих процесів. П. Гаман та І. Лопушинський досліджують проблеми інституційного забезпечення земельної реформи та її вплив на ефективність використання земель сільсько-господарського призначення, включаючи питання захисту від рейдерських захоплень. А. Колодій та В. Набока зосереджуються на питаннях демократизації процесів прийняття рішень у сфері земельних відносин та посиленні громадського контролю як механізму запобігання зловживанням. Вагомий внесок у розуміння специфіки управління земельними ресурсами на рівні територіальних громад зробили С. Майстро та О. Гаража, які розробили методологічні підходи до оцінки ефективності механізмів публічного управління земельними ресурсами на місцевому рівні та запропонували інструменти протидії рейдерським захопленням в умовах децентралізації.

Міжнародний вимір проблематики представлений у роботах таких дослідників як К. Deininger, G. Feder, D. Byerlee, S. Borras, D. Barry, які аналізують глобальні тенденції у сфері земельних відносин та моделі протидії незаконному заволодінню землями (land grabbing). Особливу цінність для розуміння інституційних механізмів протидії земельному рейдерству мають дослідження моделей публічного управління земельними ресурсами у постсоціалістичних країнах та країнах, що пережили збройні конфлікти, представлені у роботах Т. McNab, М. Hartvigsen, Р. Ciaian, D. Kanacs, S. Murdoch. Вони аналізують досвід Грузії, Боснії і Герцеговини, Хорватії, Молдови, країн Балтії та Центральної Європи у формуванні ефективних механізмів захисту прав власності на землю в умовах трансформації інституційного середовища та подолання наслідків збройних конфліктів. Однак, більшість досліджень не враховує специфіку функціонування інституційних механізмів в умовах активної фази воєнного стану, що створює суттєвий розрив між теоретичними розробками та реальними викликами, з якими стикається система публічного управління земельними ресурсами в Україні.

Мета дослідження: теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо адаптації міжнародного досвіду протидії рейдерству в сфері земельних відносин у системі публічного управління України для забезпечення ефективного захисту прав власності на землю в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. Ця мета зумовила постановку і вирішення таких трьох задач:

- 1) здійснити комплексний аналіз сучасних інституційних механізмів протидії рейдерству в сфері земельних відносин у країнах, що мають успішний досвід подолання наслідків збройних конфліктів та трансформації системи земельних відносин;

2) визначити ключові проблеми та інституційні прогалини в системі публічного управління земельними ресурсами України, які створюють умови для рейдерських захоплень земель в умовах воєнного стану та децентралізації управління.

3) Розробити науково-практичні рекомендації щодо адаптації ефективних міжнародних практик протидії земельному рейдерству в системі публічного управління України.

Об'єкт дослідження – система інституційних механізмів протидії рейдерству в сфері земельних відносин у різних країнах світу та в Україні.

Предмет дослідження – теоретико-методологічні та практичні аспекти адаптації міжнародного досвіду протидії рейдерству в сфері земельних відносин у системі публічного управління України в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення

Виклад основного матеріалу. Аналіз міжнародного досвіду протидії рейдерству в сфері земельних відносин у країнах, що пережили збройні конфлікти або системні трансформації, демонструє різноманітність інституційних підходів, які можуть бути адаптовані до українських реалій. Особливо цінним є досвід країн Балканського регіону, Грузії, Хорватії, Молдови, країн Балтії, а також окремих держав Латинської Америки та Африки, де проблеми захисту прав власності на землю загострювалися в умовах воєнних конфліктів та післявоєнного відновлення.

Досвід Балканських країн: інституційна розбудова в умовах післявоєнного відновлення. Боснія і Герцеговина після завершення збройного конфлікту (1992-1995 рр.) зіткнулася з масштабними проблемами захисту прав власності на землю. В країні була запроваджена багаторівнева система інституційних механізмів, центральним елементом якої стала Комісія з майнових претензій переміщених осіб та біженців (CRPC). Унікальність боснійської моделі полягає в поєднанні міжнародного нагляду та національних інституцій, що забезпечило незалежність процесу прийняття рішень щодо земельних спорів від місцевих політичних впливів. За даними Світового банку, завдяки цьому механізму протягом 1996-2003 років було успішно розглянуто понад 240 000 справ щодо повернення майна та земельних ділянок, при цьому рівень виконання рішень CRPC перевищував 90% [10].

У Хорватії, яка також постраждала від військових дій у 1990-х роках, був запроваджений механізм державних гарантій захисту прав власності, відомий як «Програма повернення та відновлення власності» (2002-2010 рр.). Ключовим елементом хорватської моделі стало створення спеціалізованих земельних судів, які розглядали виключно справи, пов'язані із поверненням та захистом прав на землю. Хорватський досвід цікавий тим, що поєднував судові та адміністративні механізми через інститут регіональних земельних уповноважених, які виступали медіаторами між державою та приватними власниками. Згідно з дослідженням ОБСЄ, ця комбінована модель дозволила



зменшити кількість силових захоплень землі на 73% протягом трьох років після її впровадження [8].

Досвід Косово представляє особливий інтерес з огляду на схожість проблем із тими, що виникають на деокупованих територіях України. Створена в Косово Агенція з порівняння та верифікації власності (КРА) здійснювала масштабну перевірку правовстановлюючих документів на землю з використанням методів дистанційного зондування та ГІС-технологій. Інновацією косовської моделі стало використання цифрових технологій для виявлення підробок документів та незаконних змін цільового призначення земель. У співпраці з Програмою розвитку ООН, Косово розробило систему «Електронний земельний реєстр» з багаторівневою верифікацією даних, що дозволило значно скоротити можливості для маніпуляцій з документами. За даними Європейської комісії, впровадження цієї системи зменшило кількість спроб незаконного заволодіння землею на 68% протягом 2008-2012 років [4].

Грузинський досвід: протидія рейдерству в умовах невирішеного конфлікту. Грузія після російсько-грузинського конфлікту 2008 року запровадила комплексну систему захисту прав власності на землю, яка включала інституційні, правові та технологічні компоненти. Ключовим елементом грузинської моделі став інститут земельного омбудсмена (Public Defender of Property Rights), який мав широкі повноваження щодо захисту прав власників земельних ділянок, особливо у районах, наближених до зони конфлікту. Успіх грузинської моделі базувався на поєднанні централізованого контролю за стратегічними земельними ресурсами та децентралізованого управління на рівні муніципалітетів. Національне агентство державного реєстру Грузії впровадило інноваційну систему «блокчейн-реєстрації» прав на землю, яка унеможливлювала несанкціоновані зміни у реєстрі та забезпечувала прозорість усіх транзакцій.

Особливо цікавим є грузинський досвід створення «мобільних офісів реєстрації прав», які працювали у віддалених населених пунктах та забезпечували оперативну реєстрацію прав на землю для осіб, які не мали можливості відвідати державні установи. За даними Міністерства юстиції Грузії, завдяки цій ініціативі протягом 2010-2015 років було зареєстровано понад 450 000 раніше неформальних прав на землю, що суттєво зменшило ризики рейдерства [5].

Країни Балтії: цифрова трансформація як інструмент протидії рейдерству. Естонія, яка пройшла складний шлях трансформації земельних відносин після розпаду СРСР, розробила одну з найбільш ефективних систем цифрового земельного адміністрування у світі. Естонська система e-Land Register інтегрована з державним реєстром нерухомості, податковою системою та банківською інфраструктурою, що забезпечує повну прозорість транзакцій із землею та мінімізує можливості для маніпуляцій. Унікальною особливістю естонської моделі є система автоматичного повідомлення власників про будь-які спроби здійснення операцій з їхніми земельними ділянками, що дозволяє оперативно виявляти та блокувати підозрілі транзакції.

Латвійський досвід цікавий запровадженням механізму «публічного контролю за земельними транзакціями». Будь-яка операція із землею сільськогосподарського призначення підлягає обов'язковому оприлюдненню на спеціальному порталі протягом 30 днів до її реєстрації, що дозволяє громадськості та державним органам виявляти потенційно незаконні операції. Латвійська система також включає механізм автоматичної перевірки ціни земельних ділянок на відповідність ринковим показникам, що дозволяє виявляти підозрілі транзакції з заниженою або завищеною вартістю [1].

Литва, яка зіткнулася з проблемою масової підробки документів на землю в процесі приватизації, розробила систему «подвійної верифікації» правовстановлюючих документів. Ця система передбачає обов'язкову перевірку оригіналів документів спеціальною експертною комісією при здійсненні будь-яких операцій із землею. Крім того, Литва запровадила інститут «публічних нотаріусів з земельних питань», які спеціалізуються виключно на земельних транзакціях та несуть підвищену відповідальність за законність оформлення документів. За даними Міністерства юстиції Литви, ця система дозволила виявити та запобігти понад 12 000 спроб незаконного заволодіння землею протягом 2015-2020 років [6].

Латиноамериканські моделі: протидія рейдерству в умовах збройних конфліктів. Колумбія, яка десятиліттями страждала від внутрішнього збройного конфлікту, розробила інноваційний механізм захисту прав на землю через систему «колективної реєстрації прав власності». У районах підвищеного ризику земельного рейдерства (зони активних бойових дій або території, контрольовані незаконними збройними формуваннями) права на землю реєструються одночасно для всієї громади з детальним картографуванням та супутниковим моніторингом змін у землекористуванні. Цей підхід суттєво ускладнює можливості для рейдерського захоплення окремих ділянок, оскільки будь-які зміни у структурі землекористування одразу фіксуються системою моніторингу та перевіряються органами земельного контролю.

Національний земельний фонд Колумбії (Fondo Nacional de Tierras) розробив систему превентивної ідентифікації ризиків земельного рейдерства на основі аналізу даних про конфлікти, міграцію населення та економічну активність у різних регіонах. Ця система дозволяє концентрувати ресурси державного контролю у зонах підвищеного ризику та оперативно реагувати на спроби незаконного заволодіння землею [9].

Африканські інновації: громадський контроль та традиційні інституції. Руанда після геноциду 1994 року зіткнулася з масштабною проблемою незаконного заволодіння землею та територіальних спорів. Руандійська модель протидії земельному рейдерству базується на поєднанні сучасних технологій та традиційних інституцій вирішення спорів. Програма Land Tenure Regularisation (LTR) забезпечила масову формалізацію прав на землю з використанням спрощених процедур і залученням місцевих громад до процесу



ідентифікації та демаркації ділянок. Особливістю руандійської моделі є інститут «Abunzi» – традиційних медіаторів, які вирішують земельні спори на рівні громад до їх потрапляння до формальної судової системи. За даними Міністерства земельних ресурсів Руанди, понад 90% земельних спорів вирішуються саме на рівні Abunzi, що значно зменшує навантаження на судову систему та підвищує ефективність захисту прав на землю [7].

Системи раннього попередження: досвід міжнародних організацій. ФАО (Продовольча та сільськогосподарська організація ООН) розробила методологію «Land Governance Assessment Framework» (LGAF), яка дозволяє оцінювати ефективність інституційних механізмів захисту прав на землю та виявляти системні прогалини, що створюють можливості для рейдерства. Ця методологія була успішно застосована у більш ніж 30 країнах світу, включаючи держави, які пережили війну. На основі LGAF розроблено систему індикаторів раннього попередження земельних конфліктів та рейдерських захоплень, яка включає моніторинг змін у законодавстві, аналіз судової практики та оцінку ефективності роботи органів земельного адміністрування.

Так логічно ми підійшли до розгляду наступного питання цієї статті – це ключові проблеми та інституційні прогалини в системі публічного управління земельними ресурсами України як чинники рейдерських захоплень. Земельне рейдерство як комплексне соціально-економічне та правове явище в Україні має глибоке історичне коріння, але саме в умовах воєнного стану та незавершеної децентралізації влади воно набуло нових форм і масштабів. Аналізуючи інституційну архітектуру системи публічного управління земельними ресурсами України та практику протидії рейдерським захопленням, можна виявити низку системних проблем, які потребують комплексного вирішення.

1) *Фрагментарність інституційної системи та дублювання повноважень.* Основною проблемою системи публічного управління земельними ресурсами України є її інституційна фрагментарність та відсутність єдиного координаційного центру. Функції протидії рейдерству розподілені між кількома органами, що призводить до розмивання відповідальності та неефективного використання ресурсів. Міністерство аграрної політики та продовольства України, Державна служба України з питань геодезії, картографії та кадастру (Держгеокадастр), Міністерство юстиції України (зокрема, Колегія з розгляду скарг у сфері державної реєстрації та Офіс протидії рейдерству), Бюро економічної безпеки України, Національна поліція та суди мають певні повноваження у сфері захисту земельних прав, але координація між ними залишається недостатньою.

Показовим прикладом є процедура оскарження рішень державних реєстраторів щодо земельних ділянок, яка передбачає паралельне функціонування адміністративного (через Колегію Мін'юсту) та судового механізмів. Це створює ситуацію, коли щодо однієї і тієї ж земельної ділянки можуть одночасно тривати розгляди у різних інстанціях з потенційно протилежними

рішеннями. В умовах воєнного стану ця проблема загострюється через обмежений доступ до судів у деяких регіонах та загальне сповільнення роботи судової системи.

2) *Інституційні прогалини на місцевому рівні.* Проблема інституційної спроможності органів місцевого самоврядування у сфері управління земельними ресурсами стала особливо гострою після передачі їм повноважень щодо розпорядження землями державної власності за межами населених пунктів у 2021 році. Більшість територіальних громад виявилися не готовими до ефективної реалізації цих повноважень. За моїми оцінками, лише близько 25% територіальних громад в Україні мають спеціалізовані підрозділи з управління земельними ресурсами, укомплектовані фахівцями відповідної кваліфікації. У решті громад земельні питання вирішуються в «ручному режимі», часто без належної експертизи та контролю. Особливо гострою є проблема відсутності ефективних механізмів громадського контролю за рішеннями органів місцевого самоврядування у сфері земельних відносин. Хоча законодавство передбачає проведення громадських слухань з питань зміни цільового призначення земель та відчуження комунальних земель, на практиці ці механізми часто мають формальний характер. В умовах воєнного стану, коли значна частина населення вимушено переміщена, а проведення масових заходів обмежене, ці механізми взагалі перестали працювати в багатьох громадах, що створює ідеальні умови для зловживань.

3) *Недоліки системи державної реєстрації прав на землю.* Ключовою інституційною прогалиною, яка безпосередньо сприяє рейдерським захопленням, є недосконалість системи державної реєстрації прав на землю. Незважаючи на значний прогрес у цифровізації земельного кадастру та реєстру речових прав на нерухоме майно, залишаються суттєві проблеми, які створюють можливості для маніпуляцій.

По-перше, це відсутність повної синхронізації між Державним земельним кадастром та Реєстром речових прав на нерухоме майно. Хоча формально ці реєстри мають бути інтегрованими, на практиці часто виникають розбіжності, які використовуються для рейдерських схем. Наприклад, поширеними є випадки, коли земельна ділянка зареєстрована в кадастрі з одними характеристиками (площа, цільове призначення, конфігурація), а в реєстрі прав - з іншими.

По-друге, проблема «подвійної реєстрації» прав на одну й ту саму земельну ділянку різними реєстраторами, яка стала можливою після запровадження екстериторіального принципу реєстрації. Незважаючи на впровадження технічних обмежень, випадки таких реєстрацій продовжують фіксуватися, особливо в умовах воєнного стану, коли робота багатьох державних реєстрів була тимчасово дестабілізована.

По-третє, відсутність ефективного механізму верифікації документів, що подаються для реєстрації прав на землю. Система ідентифікації підробле-



них документів залишається недостатньо автоматизованою та значною мірою залежить від людського фактору – пильності окремих реєстраторів. В умовах воєнного стану ця проблема загострюється через фізичне знищення або пошкодження архівів документів у зонах бойових дій та на тимчасово окупованих територіях.

4) *Проблеми правового регулювання земельних відносин в умовах воєнного стану.* Окремий комплекс проблем пов'язаний із специфікою правового регулювання земельних відносин в умовах воєнного стану. Хоча були прийняті певні нормативні акти для адаптації земельного законодавства до воєнних реалій, залишаються суттєві прогалини, які створюють можливості для рейдерства. Зокрема, не врегульованим є питання перевірки правовстановлюючих документів на землю, які походять з тимчасово окупованих територій або територій, де проходили активні бойові дії. Відсутність чітких процедур валідації таких документів створює можливості для маніпуляцій та незаконного переоформлення прав власності. Також проблемним є питання захисту прав власності на землю внутрішньо переміщених осіб, які фізично не можуть контролювати свої земельні ділянки. Хоча законодавство передбачає певні гарантії для таких осіб, на практиці механізми захисту їхніх прав залишаються недостатньо ефективними, особливо в умовах обмеженого доступу до правосуддя.

5) *Неефективність механізмів оперативного реагування на спроби рейдерських захоплень.* Суттєвою інституційною прогалиною є відсутність ефективних механізмів оперативного реагування на спроби рейдерських захоплень земель. Хоча формально Офіс протидії рейдерству при Мін'юсті має відповідні повноваження, на практиці процедури реагування залишаються занадто бюрократизованими та повільними. Гострою є й проблема в сільській місцевості, де через обмежену присутність правоохоронних органів та слабкість місцевого самоврядування часто відсутні реальні механізми швидкого реагування на фізичне захоплення земельних ділянок. В умовах воєнного стану, коли значна частина правоохоронців задіяна у заходах із забезпечення безпеки в прифронтових районах, ця проблема стає ще більш відчутною.

6) *Недостатня цифровізація системи моніторингу земельних відносин.* Незважаючи на певний прогрес у цифровізації земельного адміністрування, Україна все ще відстає від передових світових практик у цій сфері. Відсутність комплексної системи автоматизованого моніторингу змін у землекористуванні з використанням супутникових даних та технологій штучного інтелекту не дозволяє оперативно виявляти незаконне використання земель та потенційні рейдерські захоплення. Ця проблема особливо актуальна для районів, наближених до зони бойових дій, де звичайні методи земельного контролю не можуть бути застосовані через безпекові обмеження. Відсутність регулярного моніторингу таких територій створює сприятливі умови для незаконного заволодіння землею.

7) *Брак кваліфікованих кадрів та експертизи.* Ще однією серйозною проблемою є гострий дефіцит кваліфікованих фахівців з земельного права та управління земельними ресурсами, особливо на рівні територіальних громад. В умовах децентралізації громади отримали значні повноваження щодо управління землями, але часто не мають достатньої експертизи для їх ефективної реалізації. Ситуація ускладнюється відтоком кваліфікованих кадрів через воєнні дії та зниження рівня оплати праці в державному секторі. Багато досвідчених фахівців Держгеокадастру та інших профільних відомств перейшли в приватний сектор або виїхали за кордон, що створило додаткові ризики для якості та доброчесності публічного управління земельними ресурсами.

Зазначені інституційні прогалини мають конкретні практичні наслідки у вигляді поширення різноманітних схем рейдерського захоплення земель. Серед найбільш поширених можна виділити:

1) «подвійна реєстрація» – реєстрація права оренди на вже орендовану земельну ділянку через різні реєстраційні органи з подальшим фізичним захопленням землі;

2) «технічна помилка» – внесення змін до характеристик земельної ділянки в державному земельному кадастрі під виглядом виправлення технічних помилок з подальшою зміною цільового призначення та відчуженням;

3) «фіктивний договір» – підробка договорів оренди землі з подальшою їх реєстрацією, особливо щодо земельних ділянок, власники яких є внутрішньо переміщеними особами або не мають можливості фізично контролювати свою власність;

4) «муніципальне рейдерство» – незаконне включення приватних земельних ділянок до меж населених пунктів з подальшою зміною їх цільового призначення та відчуженням на користь пов'язаних осіб;

5) «силове захоплення» – фізичне захоплення земельних ділянок з використанням приватних охоронних структур або навіть озброєних груп, особливо поширене в прифронтових районах з обмеженою присутністю правоохоронних органів.

Такі схеми створюють системні ризики не лише для захисту прав власності, але й для продовольчої безпеки держави, соціальної стабільності в сільській місцевості та успішного післявоєнного відновлення України. Вони підривають довіру до державних інституцій, створюють перешкоди для інвестицій в аграрний сектор та ускладнюють процес європейської інтеграції України. Думаю, що вирішення виявлених проблем потребує комплексного підходу, який би поєднував інституційні, правові та технологічні рішення, адаптовані до специфіки воєнного стану та стратегічних пріоритетів післявоєнного відновлення України.

Аналіз міжнародного досвіду та виявлених інституційних прогалин дозволяє запропонувати комплекс науково-практичних рекомендацій, орієн-



тованих на цифрову трансформацію, платформізацію та токенизацію земельних відносин, що дозволить забезпечити ефективний захист прав власності без створення додаткових бюрократичних структур.

1) *Блокчейн-платформа для земельних транзакцій.* Замість створення нових державних органів, доцільно впровадити національну блокчейн-платформу для реєстрації та захисту прав на землю на основі державно-приватного партнерства. Ця платформа має інтегрувати існуючі реєстри (Державний земельний кадастр, Реєстр речових прав на нерухоме майно) на принципах децентралізованого зберігання даних та смарт-контрактів. Естонський досвід e-Land Register демонструє, що такий підхід дозволяє забезпечити незмінність історії транзакцій, повну прозорість операцій із землею та мінімізувати людський фактор у процесах реєстрації.

Унікальність цієї рекомендації полягає в тому, що кожна земельна ділянка отримує власний незмінний цифровий ідентифікатор (токен), який включає всю історію транзакцій та правовий статус. Це унеможливорює маніпуляції з документами або «подвійну реєстрацію», оскільки будь-яка операція автоматично перевіряється на відповідність усієї історії транзакцій з цією ділянкою. Грузинський досвід блокчейн-реєстрації демонструє, що впровадження такої технології дозволяє знизити витрати на адміністрування системи на 30-40% та практично елімінувати рейдерські захоплення через реєстраційні маніпуляції.

2) *Децентралізований моніторинг змін у землекористуванні.* Замість розширення державних контрольних органів, ефективнішим є впровадження системи децентралізованого моніторингу змін у землекористуванні з використанням технологій дистанційного зондування Землі, штучного інтелекту та краудсорсингу. Суть підходу полягає у створенні відкритої платформи, яка поєднує супутникові дані, дрон-моніторинг та інформацію від громадських спостерігачів для автоматичного виявлення невідповідностей між фактичним використанням землі та зареєстрованими правами [2].

Цінність такого підходу полягає в мінімізації державного втручання та максимальному залученні приватного сектору та громадянського суспільства. Досвід Колумбії та Руанди демонструє, що такі децентралізовані системи моніторингу дозволяють оперативно виявляти до 85% випадків незаконного використання земель без створення нових державних структур. Для України ця модель особливо актуальна в умовах обмежених бюджетних ресурсів та необхідності концентрації державних сил на обороні та безпеці.

3) *Система цифрової верифікації правовстановлюючих документів.* Ключовим елементом протидії рейдерству має стати впровадження системи цифрової верифікації правовстановлюючих документів на основі технологій цифрового підпису, біометричної ідентифікації та розподіленого реєстру. Ця система дозволить автоматично перевіряти автентичність документів, що подаються для реєстрації прав на землю, та виявляти підробки чи маніпуляції [3].

Інноваційність цього підходу полягає у використанні багаторівневої верифікації, яка включає: перевірку цифрового підпису документа, порівняння з історичними даними в блокчейн-реєстрі, верифікацію особи заявника через цифрові ідентифікатори. Досвід Сінгапуру та Естонії показує, що впровадження таких систем дозволяє скоротити час перевірки документів з кількох днів до кількох хвилин та знизити рівень підробок на 95-97%.

4) *Токенізація прав на землю та смарт-контракти.* Перспективним напрямом розвитку системи захисту прав на землю є впровадження повної токенизації прав власності та користування земельними ділянками з використанням технології смарт-контрактів. Це дозволить автоматизувати виконання умов договорів оренди, купівлі-продажу, емфітевзису та інших земельних транзакцій без необхідності залучення державних реєстраторів або нотаріусів.

Практична цінність цього підходу полягає у створенні самовиконуваних контрактів, які автоматично реєструють зміну власника або користувача земельної ділянки при настанні визначених умов (наприклад, здійснення оплати або закінчення строку оренди). Тайванський досвід токенизації нерухомості демонструє, що такий підхід не тільки мінімізує ризики рейдерства, але й створює ліквідний ринок прав на землю, підвищуючи інвестиційну привабливість аграрного сектору.

5) *Механізм децентралізованого вирішення земельних спорів.* Замість створення нових судових або квазісудових органів, доцільно впровадити систему децентралізованого вирішення земельних спорів на основі технології «цифрового арбітражу». Ця система передбачає створення мережі незалежних арбітрів, які розглядають земельні спори в цифровому форматі з використанням смарт-контрактів для виконання рішень. Перевагою такого підходу є мінімізація державного втручання та забезпечення незалежності арбітрів від місцевих впливів. Особливо цінним елементом є можливість залучення міжнародних експертів як арбітрів, що підвищує довіру інвесторів до системи захисту прав власності. Сінгапурський досвід цифрового арбітражу демонструє, що такі системи дозволяють вирішувати до 70% земельних спорів у позасудовому порядку, значно скорочуючи час та витрати сторін.

Висновки. На основі вищенаведеного аналізу можна зробити такі п'ять висновків.

1) Аналіз міжнародного досвіду протидії рейдерству в сфері земельних відносин у країнах, що пережили збройні конфлікти або системні трансформації, дозволяє виявити ряд успішних інституційних механізмів, які потенційно можуть бути адаптовані до українських реалій. Досвід Боснії і Герцеговини, Хорватії, Косово, Грузії, країн Балтії, Колумбії та Руанди демонструє ефективність комплексного підходу, який поєднує інституційні, правові та технологічні компоненти. Особливого значення набувають механізми, орієнтовані на специфічні виклики післявоєнного періоду: захист



прав внутрішньо переміщених осіб, вирішення проблеми втрачених або пошкоджених документів, врегулювання спорів щодо меж земельних ділянок, протидія подвійній реєстрації прав власності. Успішні міжнародні практики демонструють, що найбільш ефективними є інституційні механізми, які забезпечують баланс між централізованим контролем за стратегічними земельними ресурсами та децентралізованим управлінням на місцевому рівні з активним залученням громадськості.

2) Ключовим елементом успішних моделей протидії земельному рейдерству є цифрова трансформація системи земельного адміністрування, яка забезпечує прозорість транзакцій, автоматизований моніторинг змін у землекористуванні та оперативне виявлення підозрілих операцій. Досвід Естонії, Латвії, Литви та Грузії демонструє, що впровадження технологій блокчейну, ГІС-моніторингу та автоматизованих систем верифікації документів суттєво зменшує можливості для маніпуляцій з земельними ресурсами. Водночас, як показує досвід Руанди та Колумбії, технологічні рішення повинні доповнюватися механізмами громадського контролю та традиційними інституціями вирішення спорів, особливо у віддалених сільських районах з обмеженим доступом до цифрової інфраструктури. Комплексне врахування цих аспектів при розробці інституційних механізмів протидії рейдерству в Україні дозволить забезпечити ефективний захист прав власності на землю в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення.

3) Ефективна протидія земельному рейдерству в Україні можлива без створення нових державних органів, через комплексну цифрову трансформацію та платформізацію земельних відносин. Виявлені інституційні недоліки та розрізненість державних реєстрів можуть бути подолані шляхом впровадження блокчейн-платформи для земельних транзакцій, яка забезпечує децентралізоване зберігання даних, незмінність історії операцій та автоматичну верифікацію правового статусу кожної земельної ділянки. Така платформа, побудована на принципах державно-приватного партнерства, створює новий рівень довіри до системи земельного адміністрування без збільшення державного апарату та бюджетних витрат. Використання технологій токенизації та смарт-контрактів дозволяє перейти від бюрократичної моделі реєстрації прав до моделі саморегульованого цифрового ринку земельних ресурсів, що є особливо важливим для залучення інвестицій у післявоєнне відновлення України.

4) Децентралізований моніторинг змін у землекористуванні з використанням технологій дистанційного зондування, штучного інтелекту та краудсорсингу створює принципово нову модель контролю за використанням земельних ресурсів, орієнтовану на максимальне залучення приватного сектору та громадськості. Заміна державного контролю на систему відкритого моніторингу з вільним доступом до супутникових даних та аналітичних інструментів дозволяє не тільки оперативно виявляти випадки незаконного

використання земель, але й формувати нову культуру суспільної відповідальності за земельні ресурси. Перехід від традиційних інспекційних перевірок до автоматизованого моніторингу на основі штучного інтелекту дозволяє підвищити ефективність виявлення порушень у 5-7 разів при одночасному зниженні адміністративного навантаження на бізнес, що відповідає євроінтеграційним прагненням України та підвищує інвестиційну привабливість аграрного сектору.

5) Впровадження системи децентралізованого вирішення земельних спорів на основі технології «цифрового арбітражу» та механізмів репутаційної відповідальності створює альтернативу традиційному судочинству, яке в умовах України демонструє низьку ефективність через корупційні ризики та надмірну тривалість розгляду справ. Використання незалежних арбітрів, які працюють на основі прозорих цифрових протоколів та смарт-контрактів, забезпечує швидке та справедливе вирішення земельних спорів без необхідності створення спеціалізованих судів або розширення існуючої судової системи. Особливо важливим аспектом цієї моделі є можливість залучення міжнародних експертів та використання технологій машинного перекладу для забезпечення доступу до правосуддя для іноземних інвесторів, що критично важливо для стимулювання інвестицій у післявоєнне відновлення української економіки та земельних ресурсів, постраждалих від воєнних дій.

Література:

1. Auziņš A., Grīnbergs M. Land Administration System in Latvia: Sustainable Development and Prevention of Fraud in Land Transactions. *Baltic Journal of Real Estate Economics and Construction Management*. 2022. Vol. 10. P. 83-101.
2. Dunayev I. Devising scientific and methodological tools to strengthen the economic security of a region through the improvement of technologies for marketing support of tourism / V. Ratynskiy, N. Tymoshyk, R. Sherstiuk, O. Dudkina, I. Dunaev et al. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2021. №4 (112). С. 52-65. URL : <http://journals.uran.ua/eejet/article/view/238397/237881> <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.238397>
3. Dunayev I., Gavkalova N., Kud A. Designing a platform-based model of civic participation within the smart-city concept for post-war Ukrainian cities. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2023. Vol. 4. № 13 (124). P. 46-56. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2023.285448>. URL : <https://journals.uran.ua/eejet/article/view/285448/280508>
4. European Commission. Kosovo Progress Report: Chapter 23 on Judiciary and Fundamental Rights. Brussels: EC, 2023. 97 p.
5. Ministry of Justice of Georgia. Land Relations and Property Rights Protection in Post-Conflict Regions of Georgia: Policy Framework. Tbilisi: Ministry of Justice of Georgia, 2022. 72 p.
6. Ministry of Justice of Lithuania. Report on the Implementation of the National Land Administration Reform Programme 2015-2020. Vilnius, 2021. 68 p.
7. Ministry of Land and Forestry of Rwanda. Land Tenure Regularisation Programme: Final Report and Lessons Learned. Kigali, 2021. 93 p.
8. OSCE Mission to Croatia. Report on Croatia's Progress in Meeting International Commitments on Property Repossession and Housing Care. Zagreb: OSCE, 2020. 112 p.
9. Unidad de Restitución de Tierras. Análisis de los mecanismos de usurpación de tierras en Colombia: Informe Nacional 2016-2022. Bogotá: URT, 2023. 124 p.
10. World Bank. Land Administration and Management Project in Bosnia and Herzegovina: Implementation Completion and Results Report. Washington, DC: World Bank Group, 2022. 83 p.

**References:**

1. Auziņš, A., & Grīnbergs, M. (2022). Land Administration System in Latvia: Sustainable Development and Prevention of Fraud in Land Transactions. *Baltic Journal of Real Estate Economics and Construction Management*, 10, 83-101.
2. Ratynskiy, V., Tymoshyk, N., Sherstiuk, R., Dudkina, O., Dunayev, I., Popyk, O., Fedotova, Y., Shaulska, L., Bondarenko, S., & Dobrianska, N. (2021). Devising scientific and methodological tools to strengthen the economic security of a region through the improvement of technologies for marketing support of tourism. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 4(112), 52-65. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.238397>
3. Dunayev, I., Gavkalova, N., & Kud, A. (2023). Designing a platform-based model of civic participation within the smart-city concept for post-war Ukrainian cities. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 4(13/124), 46-56. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2023.285448>
4. European Commission. (2023). Kosovo Progress Report: Chapter 23 on Judiciary and Fundamental Rights. EC.
5. Ministry of Justice of Georgia. (2022). Land Relations and Property Rights Protection in Post-Conflict Regions of Georgia: Policy Framework. Ministry of Justice of Georgia.
6. Ministry of Justice of Lithuania. (2021). Report on the Implementation of the National Land Administration Reform Programme 2015-2020. Ministry of Justice of Lithuania.
7. Ministry of Land and Forestry of Rwanda. (2021). Land Tenure Regularisation Programme: Final Report and Lessons Learned. Ministry of Land and Forestry of Rwanda.
8. OSCE Mission to Croatia. (2020). Report on Croatia's Progress in Meeting International Commitments on Property Repossession and Housing Care. OSCE.
9. Unidad de Restitución de Tierras. (2023). Análisis de los mecanismos de usurpación de tierras en Colombia: Informe Nacional 2016-2022. URT.
10. World Bank. (2022). Land Administration and Management Project in Bosnia and Herzegovina: Implementation Completion and Results Report. World Bank Group.

УДК 159.9

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-914-923](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-914-923)

Мойсіяха Андрій Валентинович доктор філософії у галузі публічного управління та адміністрування, Начальник науково-дослідного відділу психологічних досліджень та оцінки лідерства Науково-методичного центру кадрової політики Міністерства оборони України, <https://orcid.org/0000-0002-7249-9272>

ОЦІНКА ВПЛИВУ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ НА ЛІДЕРСЬКІ КОМПЕТЕНЦІЇ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ

Анотація. В статті досліджено вплив психологічних чинників на розвиток лідерських компетенцій військовослужбовців, охарактеризовано основні аспекти професійного зростання військових фахівців, що тісно пов'язані з умовами їхньої діяльності та специфікою виконання обов'язків. Визначено, що сучасні освітні парадигми та модернізація системи військової освіти імплементують стандарти НАТО, що значно впливає на професійну підготовку і лідерські якості офіцерів. Розглянуто три основні теоретичні напрямки визначення лідерства, які інтегрують особистісні та ситуаційні чинники лідерства, підкреслено їх вплив на формування лідерських компетенцій.

У рамках дослідження було проведено анкетування серед військовослужбовців, що дозволило зібрати дані про їхні лідерські здібності, включаючи вплив на інших, витривалість до стресу, самооцінку та адаптацію до змін. Значення стресостійкості, впевненості, рішучості, гнучкості мислення, емпатії та комунікабельності було висвітлено як ключові фактори для ефективного лідерства. Результати анкетування вказали на високу самовпевненість більшості респондентів у своїх лідерських здібностях, а також на потребу в подальшому розвитку особистісних якостей та адаптаційних навичок для оптимізації лідерського потенціалу у військовій сфері.

Зосереджено увагу на необхідності розробки та впровадження цілеспрямованих психологічних тренінгів, які б зосереджувалися на розвитку емоційного інтелекту, управлінні стресом та побудові міжособистісних відносин в рамках команди. Окрім цього, особливий акцент робиться на підготовці до кризового управління, що включає здатність оперативно реагувати на непередбачувані обставини, що є критично важливим у військових умовах. Психологічна підготовка військовослужбовців повинна бути комплексною і систематичною, охоплюючи як теоретичні аспекти, так і практичне застосування набутих навичок.

Сформовано висновки про необхідність включення спеціальних методик розвитку психологічної витривалості у професійні програми підготовки офіцерського складу, що відповідають сучасним вимогам та забезпечують розвиток важливих лідерських компетенцій у військовій сфері.



Ключові слова: психологічні чинники, лідерські компетенції, професійна діяльність, лідерська компетентність, військова освіта, ініціативність, комунікабельність.

Moisiiakha Andrii Doctor of Philosophy in Public Management and Administration, Head of the Research Department of Psychological Research and Leadership Assessment of the Scientific and Methodological Center for Personnel Policy of the Ministry of Defense of Ukraine, <https://orcid.org/0000-0002-7249-9272>

ASSESSMENT OF THE INFLUENCE OF PSYCHOLOGICAL FACTORS ON THE LEADERSHIP COMPETENCES OF MILITARY SERVICEMEN

Abstract. The article investigates the influence of psychological factors on the development of leadership competencies of military personnel, characterizes the main aspects of the professional growth of military specialists, which are closely related to the conditions of their activities and the specifics of the performance of duties. It is determined that modern educational paradigms and the modernization of the military education system implement NATO standards, which significantly affects the professional training and leadership qualities of officers. Three main theoretical directions for defining leadership are considered, which integrate personal and situational factors of leadership, and their influence on the formation of leadership competencies is emphasized.

As part of the study, a questionnaire was conducted among military personnel, which allowed collecting data on their leadership abilities, including influence on others, stress tolerance, self-esteem, and adaptation to change. The importance of stress resistance, confidence, determination, flexibility of thinking, empathy and sociability were highlighted as key factors for effective leadership. The results of the survey indicated that most respondents had high self-confidence in their leadership abilities, as well as the need for further development of personal qualities and adaptive skills to optimize leadership potential in the military sphere.

Attention is focused on the need to develop and implement targeted psychological training that would focus on the development of emotional intelligence, stress management and building interpersonal relationships within the team. In addition, special emphasis is placed on preparation for crisis management, which includes the ability to respond quickly to unforeseen circumstances, which is critically important in military conditions. Psychological training of military personnel should be comprehensive and systematic, covering both theoretical aspects and practical application of acquired skills.

Conclusions have been drawn about the need to include special methods for developing psychological endurance in professional officer training programs that meet modern requirements and ensure the development of important leadership competencies in the military sphere.

Keywords: psychological factors, leadership competencies, professional activity, leadership competence, military education, initiative, sociability.

Постановка проблеми. Сучасний військовий контекст ставить високі вимоги до лідерських здібностей військовослужбовців, які визначаються не лише технічними вміннями та стратегічним мисленням, але й глибоким розумінням психологічних аспектів лідерства, які включають здатність до саморегуляції, емоційний інтелект, стресостійкість та вміння мотивувати підлеглих. Враховуючи специфіку військової служби, де рішення часто приймаються в умовах високої невизначеності та стресу, психологічні чинники відіграють ключову роль у формуванні ефективного лідерства.

Оцінка впливу цих чинників вимагає комплексного підходу, що включає як теоретичне осмислення психологічних теорій лідерства, так і емпіричне дослідження їх проявів у поведінці лідерів. Таке дослідження допоможе не лише краще розуміти, як психологічні особливості впливають на лідерську ефективність, але й розробляти цілеспрямовані програми підготовки та розвитку лідерських компетенцій серед військовослужбовців.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження ролі лідерства у системі підготовки Збройних Сил України може істотно сприяти розробці стратегічних рекомендацій, спрямованих на удосконалення військової підготовки та розвиток військового лідерства. Акцентування уваги на психологічних чинниках, що впливають на лідерські компетенції, дозволяє формувати нові освітні програми, впроваджувати передові практики у виборі та навчанні лідерів, а також адаптувати стратегії розвитку Збройних Сил до сучасних викликів та загроз. Такі вчені, як К. Грінт [12], С. Сінек [14], О. Іванов [7], І. Козлов [9], А. Робертс [13], І.Петренко [11], М. Гончаренко [2] та Ю. Грек [3], зробили значний внесок у розуміння взаємодії психологічних аспектів та лідерських якостей у військовому контексті. Їхні дослідження підкреслюють важливість комплексного підходу до аналізу лідерства, що включає оцінку впливу емоційного інтелекту, стресостійкості та мотиваційних здібностей на ефективність військових керівників.

Мета статті – дослідити вплив психологічних чинників на розвиток лідерських компетенцій військовослужбовців у контексті їх професійної діяльності.

Виклад основного матеріалу. Формування лідерської компетенції та професійно значущих характеристик військового фахівця тісно корелює з умовами, в яких відбувається цей процес, а також із характеристиками та специфікою його професійної діяльності та вимогами до виконання обов'язків у військовій сфері.

Отже, ключовим є уточнення терміну «лідерська компетентність», що є фундаментальним для розробки стратегій розвитку вказаної якості. Аналізуючи провідні підходи до визначення лідерства та різноманітні теоретичні



моделі, А. В. Мітлош виділяє три основні напрямки: перший підхід акцентує увагу на індивідуальних рисах особистості, другий наголошує на значущості ситуаційних факторів, а третій поєднує особистісні та ситуаційні аспекти [10]. Запропонований А. В. Мітлош синтез цих напрямків сприяє глибокому розумінню лідерської компетентності, починаючи від характерних рис командира, його стилю поведінки до врахування зовнішніх обставин. Цей комплексний підхід стверджує, що кожен військовий лідер прагне до досягнення високих результатів у професійній діяльності, у бойових умовах, а також у соціальному і академічному контекстах, прагнучи до визнання і лідерських позицій. Зазначена позиція безпосередньо корелює з рівнем розвитку лідерської компетентності, що включає в себе як комплекс професійних знань, умінь і навичок, так і додаткові якості, такі як командна робота, ініціативність, комунікабельність, аналітичність і здатність до навчання [5, с. 63].

О. Бойко зазначає, що лідерська компетентність офіцера представляє собою інтегрований елемент його професійної компетентності, що охоплює комплексну характеристику його здатностей і готовності до кваліфікованого ведення військово-професійної діяльності відповідно до його фахової підготовки на підставі набутого комплексу військово-професійних знань, умінь, навичок, здібностей, досвіду в лідерській поведінці, практичного та емоційного інтелекту, сформованих лідерських цінностей, мотивації, еталонів, ставлень і корпоративної культури [1, с. 113]. Це уявлення про «лідерську компетентність» дозволяє обґрунтовувати основні методологічні підходи до оцінки лідерських здібностей офіцерів ДШВ, враховуючи комплекс їх професійно значимих особистісних якостей.

Розвиток лідерських якостей у майбутніх офіцерів та формування успішних лідерів у військовій сфері наразі є одним із пріоритетних завдань Збройних Сил України. У вищих військових закладах освіти ініційовано програми підготовки офіцерів ЗС України, спрямовані на розвиток у них навичок, необхідних для ефективного лідерства [6, с. 139]. Сучасний етап розвитку лідерських кадрів акцентує увагу на якостях, які повинні бути притаманні військовим фахівцям, з огляду на їх службовий та бойовий досвід.

Лідерські якості військового керівника проявляються у певних умовах, які стають каталізаторами активної управлінської діяльності, спрямованої на особистісний і професійний розвиток підлеглих, підвищення ефективності функціонування військових підрозділів у досягненні спільних цілей. Виконання цих умов, що включають психологічні, організаційні та інші аспекти, сприяє зміцненню авторитету керівника-лідера, забезпеченню успішності виконання завдань, укріпленню лідерської позиції та ефективним методам управління військовим підрозділом.

Враховуючи сучасні вимоги до виконання завдань, які ставляться перед Збройними Силами України, військовий лідер може бути визначений як офіцер, здатний до інтеграції та практичного застосування формальних і

неформальних методів впливу на волю та поведінку інших військово-службовців з метою досягнення визначених цілей в будь-яких умовах, при цьому він відповідає за наслідки рішень, що можуть мати високий ступінь летальності.

Особливості військового середовища та специфіка діяльності військово-службовців вимагають розгляду поняття «військове лідерство» як ключового комплексу професійно важливих якостей особистості офіцера, які дозволяють йому впливати на волю та поведінку інших для досягнення поставленої мети [8, с. 97].

Також важливо підкреслити, що військовий лідер – це не лише офіцер, який веде за собою, але й особа, до якої підлеглі готові звернутися за допомогою в будь-якій ситуації; той, хто викликає довіру та готовий надати підтримку своїм підлеглим.

Концепція військового лідерства деталізується у Доктрині розвитку військового лідерства Збройних Сил України, яка представляє собою ключовий документ, в якому викладено комплексний підхід до керування військовими силами. Вона охоплює основоположні принципи, стандарти, рівні, цінності, чесноти, характерні риси та фундаментальні компетенції, необхідні для військових лідерів. Згідно з цим документом, військовий лідер визначається як військовослужбовець, який у будь-яких умовах має повноваження приймати ключові рішення, що відображають національні інтереси в сфері оборони та визначають стратегічний напрямок діяльності його підлеглих. Такий лідер забезпечує ефективне виконання завдань, сприяє злагодженій командній роботі, задовольняє індивідуальні потреби підлеглих та веде їх до досягнення цілей та професійного розвитку.

Згідно з Доктрини військового лідерства у Збройних Сил України «Військовий лідер - 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» [4]. Якості військового лідера починають формуватися з моменту професійної підготовки у військових навчальних закладах і продовжують розвиватися протягом усієї кар'єри військовослужбовця. Поняття військового лідера у Збройних Силах України визначається не лише посадовим статусом, а насамперед наявністю морального авторитету, професійної компетентності, критичного мислення та відповідальності за особовий склад. Отже, розвиток лідерського потенціалу має системний характер і потребує цілеспрямованої підтримки, оскільки ефективність сучасних Збройних Сил значною мірою залежить від якості військового лідерства.



У рамках дослідження впливу психологічних чинників на лідерські компетенції серед військовослужбовців було проведено анкетування, що оцінювало ключові аспекти психологічної готовності та лідерських якостей. Опитування проводилося серед курсантів-випускників факультету підготовки спеціалістів ДШВ Військової Академії в Одесі, а також офіцерів з командування ДШВ ЗСУ.

Так, на питання «Як Ви оцінюєте свою здатність впливати на інших?» відповіді розподілились наступним чином: 40% респондентів оцінили свій вплив як «дуже ефективний», 35% вважають його «ефективним», тоді як 25% відмітили його як «середній». Це свідчить про значну самовпевненість відносно власної здатності до лідерства серед більшості опитаних.

Щодо наступного питання «Як часто ви відчуваєте стрес під час виконання лідерських обов'язків?» 50% вказали, що відчувають стрес «іноді», що може сприяти зростанню під час викликів, тоді як 35% зазначили, що часто відчувають стрес, що може вказувати на потенційні проблеми з управлінням стресовими ситуаціями.

Проаналізувавши отримані результати на питання «Як Ви оцінюєте свою компетентність у ролі лідера?» було визначено, що лише 25% оцінюють як «дуже високу», тоді як 45% відзначили її як «середню», що може вказувати на потребу у подальшому розвитку впевненості і лідерських навичок.

На запитання «Чи вважаєте Ви, що успіх у лідерстві залежить від здатності адаптуватися до змін?» 75% респондентів повністю погодились, підкреслюючи значення адаптивності та гнучкості в сучасному лідерстві; інші 25% відповіли, що «Ні».

Результати анкетування на питання «Які психологічні якості Ви вважаєте найважливішими для лідера?» продемонстрували, що найбільшу значимість для лідерів має стресостійкість, яку 70% респондентів визначили як критично важливу якість. Впевненість також виявилася значущою, оскільки 65% учасників дослідження вважають її необхідною для ефективного лідерства.

Рішучість, яка включає здатність приймати та реалізовувати складні рішення, була визначена 60% респондентів як ключова якість. Крім того, такі якості, як гнучкість мислення також важлива – 55% опитаних, що підкреслює необхідність здатності адаптуватися до змінних умов та викликів. Емпатія, яка допомагає лідеру розуміти та враховувати емоційні стани інших, 50% учасників зазначили як важливу якість.

А також, 45% респондентів визначили комунікабельність, яка відіграє роль у здатності лідера ефективно взаємодіяти та спілкуватися з командою, сприяючи кращому розумінню і виконанню завдань.

І на останнє питання «Як часто ви втрачаєте здатність ефективно діяти в умовах сильного психологічного напруження?» За результатами опитування, 38% військовослужбовців зазначили, що вкрай рідко втрачають здатність ефективно діяти, що свідчить про високий рівень сформованої стресостійкості. Ще 32% відповіли, що трапляються окремі ситуації, коли напруження знижує

їхню ефективність, що вказує на задовільний рівень адаптації до стресових умов, але й потребу у додатковій психологічній підготовці. 20% респондентів визнали, що досить часто відчують втрату контролю над емоціями або зниження ефективності в кризових ситуаціях, що потребує індивідуального супроводу та корекційної роботи. Крім того, 10% учасників зазначили, що в умовах стресу їм складно приймати рішення або організовувати дії підлеглих, що свідчить про низький рівень стресостійкості та вимагає впровадженню психотренінгу в контексті підготовки до виконання лідерських функцій.

Аналіз отриманих даних дозволяє дійти висновку, що попри домінування помірного та високого рівня стресостійкості серед військовослужбовців, наявність респондентів із низькими показниками засвідчує актуальність включення спеціальних методик розвитку психологічної витривалості до програм професійної підготовки офіцерського складу.

Отже, на основі проведеного дослідження було виявлено кілька ключових психологічних чинників, які мають вплив на розвиток лідерських компетенцій серед військовослужбовців. Ці чинники можуть сприяти або перешкоджати формуванню ефективного лідерства в залежності від контексту та індивідуальних особливостей індивіда (табл.1)

Таблиця 1

Психологічні чинники, які мають вплив на розвиток лідерських компетенцій серед військовослужбовців

ПСИХОЛОГІЧНИЙ ЧИННИК	ВПЛИВ НА ЛІДЕРСТВО	НАСЛІДКИ ДЛЯ ЛІДЕРА
Стресостійкість	Вищий рівень стресостійкості сприяє здатності залишатися ефективним	Збільшення продуктивності та ухвалення рішень у кризових ситуаціях
Впевненість	Необхідність для здійснення впливу та авторитету	Підвищення самооцінки та впевненості у своїх діях
Рішучість	Здатність приймати та реалізовувати складні рішення	Забезпечення ефективного виконання задач, навіть під тиском
Гнучкість мислення	Необхідність адаптуватися до змін та управляти несподіваними ситуаціями	Розвиток здатності до інновацій та творчого підходу до проблем
Емпатія	Допомагає лідеру розуміти та враховувати емоційні стани інших	Покращення взаєморозуміння та міжособистісних стосунків в команді
Комунікабельність	Здатність ефективно взаємодіяти та спілкуватися з командою	Покращення координації дій та виконання завдань
Самооцінка як лідера	Впливає на загальну самовпевненість та авторитет	Визначає, наскільки ефективно військовослужбовці можуть вести інших



ПСИХОЛОГІЧНИЙ ЧИННИК	ВПЛИВ НА ЛІДЕРСТВО	НАСЛІДКИ ДЛЯ ЛІДЕРА
Здатність до адаптації під час стресу	Впливає на ефективність дій в умовах високого психологічного напруження	Важливий фактор у запобіганні втрати контролю під час кризових ситуацій
Цілеспрямованість	Спонукає до визначення та досягнення стратегічних цілей	Посилення здатності до виконання довгострокових завдань
Мотивація до лідерства	Стимулює розвиток лідерських якостей та ініціативності	Покращення власної ефективності та впливу в команді
Креативність	Необхідна для розробки нестандартних рішень у складних умовах	Збільшення потенціалу команди у вирішенні непередбачуваних завдань

Проведене дослідження дозволяє не лише виявити пріоритетні напрямки розвитку особистості військових лідерів, а й аргументовано обґрунтувати необхідність психологічної підготовки в програмах професійного вдосконалення офіцерського складу.

Ефективність програм навчання та розвитку лідерських навичок, що інтегрують психологічні тренінги та симуляційні вправи, є визначальною для формування кваліфікованих лідерів у військових структурах. Ці програми призначені для підвищення рівня розуміння військовослужбовцями складних емоційних процесів, які відбуваються під час прийняття рішень у високонапружених умовах. Застосування психологічних знань у реальних ситуаціях через симуляційні вправи дозволяє учасникам навчання відпрацьовувати навички критичного мислення, швидкого реагування на змінні обставини та ефективного управління емоціями.

Крім того, такі програми сприяють розвитку міжособистісних взаємодій в команді, важливих для зміцнення взаєморозуміння та підтримки в колективі. Вдосконалення цих навичок відіграє критичну роль у формуванні згуртованості команди, що є невід'ємною частиною успіху військових операцій. Через акцентування уваги на психологічних аспектах лідерства, учасники програм навчаються не лише розуміти свої власні емоції, а й ефективно інтерпретувати емоційний стан своїх підлеглих, що значно покращує їхню здатність до лідерства.

Регулярне включення в програми навчання елементів психологічної підготовки та симуляційних тренувань сприяє неперервному розвитку лідерських компетенцій, адаптації до змінюваних умов ведення бойових дій та оптимізації взаємодії всередині команд. Таким чином, військовослужбовці отримують не тільки теоретичні знання, але й практичні навички, які є необхідними для ефективного лідерства в сучасних військових конфліктах.

Висновки. На основі проведеного дослідження визначено, що основними психологічними якостями, які сприяють ефективному лідерству, є

стресостійкість, впевненість, рішучість, гнучкість мислення, емпатія, комунікабельність та здатність до адаптації в умовах стресу. Ці якості дозволяють лідерам залишатися ефективними у складних та кризових ситуаціях, підвищують їх продуктивність та сприяють кращому управлінню командами.

Наукові результати підкреслюють важливість інтеграції психологічних тренінгів та симуляційних вправ у програми професійного розвитку військових лідерів. Такі програми не тільки сприяють глибокому розумінню лідерських компетенцій, але й підвищують рівень психологічної готовності офіцерів до викликів, пов'язаних із веденням бойових дій і управлінням військовими підрозділами.

Отже, акцент на психологічній підготовці та постійне оновлення освітніх курсів для офіцерів згідно сучасних вимог та стандартів може значно покращити якість підготовки лідерів у військовій сфері, тим самим забезпечуючи високу оперативність та ефективність військових дій.

Перспективи подальших досліджень полягають у детальному аналізі механізмів адаптації до стресових умов, оцінку ефективності різних методів психологічної підготовки та їх вплив на розвиток лідерських якостей, а також інтеграцію новітніх технологій навчання для покращення лідерських навичок у контексті військових викликів.

Література:

1. Бойко О. В. Теоретичні та методичні основи формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Збройних Сил України у процесі професійної підготовки : дис. ... д-ра. пед. наук : 13.00.04 / Національна академія педагогічних наук України. Київ, 2021. 552 с.
2. Гончаренко М. Військове лідерство: теорія і практика. Харків. Основа. 2019. 224 с.
3. Грек Ю. Лідерство і керівництво в Збройних Силах: практика та виклики. Львів. Світ слова. 2021. 224 с.
4. Доктрина військового лідерства у Збройних Сил України. Київ : Генеральний штаб ЗС України, 2024. 45 с.
5. Задорожна-Княгницька Л. В., Нетреба М. М., Бодик О. П. Педагогіка вищої школи: навч. посібник. Одеса : КУПРІЄНКО СВ, 2022. 309 с.
6. Зельницький А. М., Заболотний О. А., Висильєв О. М., Шабатіна Н. О. Теоретико-методологічні засади управління змінами в системі військової освіти: монографія. Київ : НУОУ імені Івана Черняхівського, 2022. 312 с.
7. Іванов О. Лідерство в Збройних Силах України: історія та сучасність. Київ. Військовий інститут Київського університету. 2018. 184 с.
8. Карпенко В. С. Поняття лідерства у воєнно-наукових дослідженнях. *Військова освіта*. Київ : НУОУ ім. Івана Черняхівського, 2021. Вип. 2 (44). С. 91–99.
9. Козлов І. Військове керівництво і лідерство в контексті сучасних загроз. Київ. Національна академія оборони України. 2017. 208 с.
10. Мітлош А. В. Психологічний аналіз лідерської обдарованості членів молодіжних громадських об'єднань: автореф. дис. ... канд. психол. наук : 12 19.00.01. Київ, 2007. 20 с.
11. Петренко І. Лідерство в Збройних Силах України: сучасні виклики та перспективи. Київ. Український центр стратегічних досліджень. 2021. 176 с.
12. Grint K. Leadership in the Military: An International Perspective. New York. Palgrave Macmillan. 2004. 256 p.
13. Roberts A. Leadership in War. London. Penguin Books. 2019. 256 p.
14. Sinek S. Leaders Eat Last: Why Some Teams Pull Together and Others Don't. New York. Portfolio. 2014. 368 p.

**References:**

1. Boiko O. V. (2021) Teoretychni ta metodychni osnovy formuvannia liderskoi kompetentnosti maibutnikh ofitseriv Zbroinykh Syl Ukrainy u protsesi profesiinoi pidhotovky [Theoretical and methodological foundations of the formation of leadership competence of future officers of the Armed Forces of Ukraine in the process of professional training] : dys. ... d-ra. ped. nauk : 13.00.04. Natsionalna akademiia pedahohichnykh nauk Ukrainy. Kyiv. [in Ukrainian].
2. Honcharenko M. (2019) Viiskove liderstvo: teoriia i praktyka [Military leadership: theory and practice]. Kharkiv. Osnova. [in Ukrainian].
3. Hrek Yu. (2021) Liderstvo i kerivnytstvo v Zbroinykh Sylakh: praktyka ta vyklyky [Leadership and management in the Armed Forces: practice and challenges]. Lviv. Svit slova.. [in Ukrainian].
4. Doktryna viiskovoho liderstva u Zbroinykh Syl Ukrainy [Doctrine of the Development of Military Leadership in the Armed Forces of Ukraine]. Kyiv : Heneralnyi shtab ZS Ukrainy, 2024., 45 p. [in Ukrainian].
5. Zadorozhna-Kniahnytska L. V., Netreba M. M., Bodyk O. P. (2022) Pedahohika vyshchoi shkoly : navch. Posibnyk [Pedagogy of higher education: a textbook]. Odesa : KUPRIENKO SV., [in Ukrainian].
6. Zelnytskyi A. M., Zabolotnyi O. A., Vysylyev O M., Shabatina N. O. (2022) Teoretyko-metodolohichni zasady upravlinnia zminy v systemi viiskovoi osvity: monohrafiia [Theoretical and methodological principles of change management in the military education system]. Kyiv : NUOU imeni Ivana Cherniakhovskoho. [in Ukrainian].
7. Ivanov O.(2018) Liderstvo v Zbroinykh Sylakh Ukrainy: istoriia ta suchasnist [Leadership in the Armed Forces of Ukraine: history and modernity]. Kyiv. Viiskovyi instytut Kyivskoho universytetu. [in Ukrainian].
8. Karpenko V. S. (2021) Poniattia liderstva u voienno-naukovykh doslidzhenniakh [The concept of leadership in military-scientific research]. *Viiskova osvita*. Kyiv : NUOU im. Ivana Cherniakhovskoho, 2 (44), 91–99. [in Ukrainian].
9. Kozlov I. (2017) Viiskove kerivnytstvo i liderstvo v konteksti suchasnykh zahroz [Military leadership and leadership in the context of modern threats]. Kyiv. Natsionalna akademiia oborony Ukrainy. [in Ukrainian].
10. Mitlosh A. V. (2007) Psykholohichni analiz liderskoi obdarovanosti chleniv molodizhnykh hromadskykh obiednan [Psychological analysis of leadership talent of members of youth public associations: author's abstract]: avtoref. dys. ... kand. psykol. nauk : 12 19.00.01. Kyiv. [in Ukrainian].
11. Petrenko I. (2021) Liderstvo v Zbroinykh Sylakh Ukrainy: suchasni vyklyky ta perspektyvy [Leadership in the Armed Forces of Ukraine: modern challenges and prospects]. Kyiv. Ukrainskyi tsentr stratehichnykh doslidzhen. [in Ukrainian].
12. Grint K. (2004) Leadership in the Military: An International Perspective. New York. Palgrave Macmillan. 256 p.
13. Roberts A. (2019) Leadership in War. London. Penguin Books. 256 p.
14. Sinek S. (2014) Leaders Eat Last: Why Some Teams Pull Together and Others Don't. New York. Portfolio. 368 p.

УДК 35.07

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-924-937](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-924-937)

Мосін Андрій Володимирович аспірант кафедри публічного управління ННІ «Інститут державного управління» Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, м. Харків, тел.: +380938583535, <https://orcid.org/0000-0001-6361-9431>

ПІДВИЩЕННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ

Анотація. У статті розглянуто стратегічні підходи до підвищення резильєнтності регіонального розвитку в умовах глобальних викликів і зростаючої невизначеності, з акцентом на впровадження концепції смарт-спеціалізації, формування регіональних інноваційних екосистем (PIE), розвиток міжрегіональної співпраці та ефективне управління ризиками. Визначено, що смарт-спеціалізація як сучасна концепція розвитку, що широко застосовується в країнах ЄС, орієнтує регіони на ідентифікацію та розвиток унікальних сфер економічної діяльності з високим інноваційним потенціалом. Вона базується на інклюзивному процесі «підприємницького відкриття», що залучає ключових стейкхолдерів – бізнес, науку, освіту, громадянське суспільство – до формування стратегій регіонального розвитку.

Особливу увагу приділено реалізації смарт-спеціалізації в Україні, яка підтримується відповідною нормативно-правовою базою. Описано досвід пілотних регіонів (Харківська, Одеська, Запорізька області) у впровадженні підходів смарт-спеціалізації, зокрема аналіз інноваційного потенціалу та визначення пріоритетів. Акцентовано на важливості створення PIE як ключових структурних одиниць регіонального інноваційного розвитку. Наведено приклади успішної реалізації таких екосистем, які демонструють ефективну взаємодію між підприємствами, науковими установами, стартапами та місцевою владою, що сприяє трансферу технологій, розвитку підприємництва, залученню інвестицій та формуванню сприятливого інноваційного середовища.

Проаналізовано проблему міжрегіональної співпраці в Україні, яка на сьогодні носить фрагментарний характер. Обґрунтовано необхідність її інституціоналізації, законодавчого закріплення механізмів взаємодії, створення платформ для комунікації, а також запровадження фінансових інструментів підтримки спільних проєктів. У контексті дослідження формування системи управління ризиками визначено основні категорії ризиків – економічні, фінансові, соціальні, екологічні, техногенні, політичні, інформаційні – та підкреслено необхідність їх системного врахування у стратегічних документах.



Запропоновано застосування інструментів аналізу, таких як SWOT- і PESTLE-аналіз, розробка сценаріїв розвитку, матриці ймовірності та впливу, що дозволить більш гнучко реагувати на виклики та забезпечувати стійкість регіональних економік.

Ключові слова: регіональний розвиток, глобальні виклики, резильєнтність регіонального розвитку, смарт спеціалізація, регіональні інноваційні екосистеми, міжрегіональна співпраця.

Mosin Andriy Volodymyrovych Postgraduate Student, Department of Public Administration, NNI "Institute of Public Administration", V.N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, tel.: +380938583535, <https://orcid.org/0000-0001-6361-9431>

ENHANCING RESILIENCE OF REGIONAL DEVELOPMENT IN UKRAINE

Abstract. The article considers strategic approaches to increasing the resilience of regional development in the face of global challenges and growing uncertainty, with an emphasis on the implementation of the concept of smart specialization, the formation of regional innovation ecosystems (RIE), the development of interregional cooperation and effective risk management. It is determined that smart specialization as a modern development concept, widely used in EU countries, orients regions to identify and develop unique areas of economic activity with high innovation potential. It is based on an inclusive process of "entrepreneurial discovery", which involves key stakeholders - business, science, education, civil society - in the formation of regional development strategies.

Particular attention is paid to the implementation of smart specialization in Ukraine, which is supported by the relevant regulatory framework. The experience of pilot regions (Kharkiv, Odesa, Zaporizhia regions) in implementing smart specialization approaches is described, in particular, the analysis of innovation potential and determination of priorities. The importance of creating RIEs as key structural units of regional innovation development is emphasized. Examples of successful implementation of such ecosystems are given, which demonstrate effective interaction between enterprises, scientific institutions, startups and local authorities, which contributes to technology transfer, entrepreneurship development, investment attraction and the formation of a favorable innovation environment. The problem of interregional cooperation in Ukraine, which is currently fragmentary, is analyzed. The need for its institutionalization, legislative consolidation of interaction mechanisms, creation of platforms for communication, as well as the introduction of financial instruments to support joint projects is substantiated. In the context of the study of the formation of a risk management system, the main categories of risks are identified - economic, financial, social, environmental, technogenic, political,

informational - and the need for their systematic consideration in strategic documents is emphasized. The use of analysis tools such as SWOT and PESTLE analysis, development of development scenarios, probability and impact matrices is proposed, which will allow for a more flexible response to challenges and ensure the sustainability of regional economies.

Keywords: regional development, global challenges, resilience of regional development, smart specialization, regional innovation ecosystems, interregional cooperation.

Постановка проблеми. Поставлені нині перед сучасним суспільством виклики носять системний, глобальний характер і, відповідно потребують механізмів подолання. У цих умовах особливої ваги набуває поняття резильєнтності — здатності регіонів адаптуватися до зовнішніх шоків, мінімізувати ризики та забезпечити відновлення з урахуванням потреб населення та стратегічних цілей розвитку.

В Україні, яка переживає тривалу війну, питання підвищення резильєнтності регіонів є не лише теоретично значущим, а й практично необхідним. Це вимагає комплексного підходу до регіонального планування, вдосконалення систем управління, залучення громад та ефективного використання ресурсів. Одним із базових інструментів подолання викликів є підвищення резильєнтності регіонального розвитку. Наукові розвідки в окресленій тематиці дозволять підвищити адаптацію системи регіонального управління до кризових явищ, забезпечити планування довострокових інвестицій, зберігаючи стабільність і поступовий ріст.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Концепція резильєнтності, що бере свій початок ще в 1970 роках завдяки науковим розвідкам таких вчених, як Холлінг К., Тірні К., Комфорт Л., Петак В., і набула розвитку, знайшовши відображення у роботах Карлсона Дж., Мартіна Р., Розе А. Соціально-економічно резильєнтність – тематика, якою цікавляться Лешух І., Мельник М., Іванюк У. Тематика підвищення резильєнтності ендегенного розвитку регіонів в умовах глобальних викликів становить науковий інтерес для Ішук С., Колешук О., Мельник М., Сторонянська І. Новими для вітчизняної науки є напрямок дослідження резильєнтного потенціалу громадських організацій України, розробкою якого займаються такі вчені як Лібонова Е., Дяконенко О., Заць Т., Нечитайло Т., Шевчук П. Проблематику резильєнтного потенціалу в умовах катастроф у країнах, що розвиваються досліджували Біркленд Т., Варнемент К.

В період повномасштабного вторгнення у вітчизняній науці спостерігається сплеск наукових розвідок у сфері підвищення резильєнтності регіонального розвитку в умовах глобальних викликів, це зумовлено запитом, сформованим у суспільстві. Натомість, є потреба у комплексному дослідженні механізмів такого підвищення, як одного з елементів публічного управління регіонами.



Мета статті – обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення резильєнтності регіонального розвитку в Україні.

Досягнення поставленої мети передбачає реалізацію наступних завдань:

1. Розкрити сутність концепції смарт-спеціалізації та обґрунтувати її значення для підвищення конкурентоспроможності регіонів.
2. Проаналізувати досвід реалізації смарт-спеціалізації в регіонах України та оцінити її вплив на інноваційний розвиток.
3. Визначити роль регіональних інноваційних екосистем у забезпеченні проривного зростання та синергії між стейкхолдерами.
4. Дослідити стан і потенціал міжрегіонального співробітництва як інструменту резильєнтності.
5. Оцінити чинну систему управління ризиками регіонального розвитку та запропонувати напрями її вдосконалення.

Виклад основного матеріалу. Важливим напрямом підвищення резильєнтності регіонального розвитку в умовах глобальних викликів та невизначеності є впровадження концепції смарт-спеціалізації. Ця концепція, яка набула значного поширення в країнах ЄС протягом останнього десятиліття, передбачає виявлення та підтримку унікальних галузей або видів економічної діяльності регіону, що мають інноваційний потенціал та можуть забезпечити його конкурентні переваги в національному та міжнародному контексті. Смарт-спеціалізація робить акцент на інноваціях та залученні регіональних стейкхолдерів до визначення пріоритетів та розроблення стратегій. В основі концепції смарт-спеціалізації лежить ідея, що в умовах зростаючої глобальної конкуренції та обмеженості ресурсів регіони не можуть бути однаково успішними у всіх сферах економіки, а тому мають зосередитися на розвитку тих видів діяльності, де мають найбільший потенціал. Завдяки такому партнерству досягається розуміння регіональних потреб та можливостей, актуалізуються знання про інноваційні та перспективні ринки, створюються проривні проєкти.

Запровадження принципів смарт-спеціалізації дозволяє: по-перше, сконцентрувати обмежені ресурси на розвитку найбільш перспективних та унікальних сфер економічної діяльності і уникнути розпорошення коштів на численні дрібні проєкти; по-друге, краще позиціонувати регіон у національному та міжнародному поділі праці з точки зору його інноваційних активів та потенційних конкурентних переваг; по-третє, подолати фрагментарність регіональної інноваційної системи, налагодити синергетичну взаємодію її учасників; по-четверте, підвищити стійкість економіки регіону до зовнішніх викликів завдяки її більшій диверсифікації.

В Україні запровадження концепції смарт-спеціалізації розглядається як один із важливих інструментів підвищення конкурентоспроможності регіонів на основі розкриття їх інноваційного потенціалу в рамках імплементації Угоди

про асоціацію з ЄС. Правовим підґрунтям для цього є Закон України «Про засади державної регіональної політики» [1], який передбачає смарт-спеціалізацію як один із принципів такої політики, а також Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки» [2], де визначено необхідність урахування принципів смарт-спеціалізації при розробленні регіональних стратегій розвитку.

За підтримки Європейської Комісії в Україні реалізуються проекти, спрямовані на розбудову інституційної спроможності різних стейкхолдерів щодо впровадження смарт-спеціалізації. Так, у рамках ініціативи «Смарт-спеціалізація та організаційний розвиток у ланцюгу створення вартості стратегій регіонального розвитку» (2018-2020 рр.) було розроблено методологію та інструкцію щодо підготовки регіональних стратегій смарт-спеціалізації на основі кращих європейських практик. Пілотними регіонами для застосування цього підходу стали Харківська, Одеська та Запорізька області, де було здійснено аналіз інноваційного потенціалу, проведено підприємницькі відкриття та визначено пріоритетні сфери розумної спеціалізації, що знайшло відображення у відповідних стратегіях регіонального розвитку на період до 2027 року [3].

Важливою умовою підвищення резильєнтності регіонів в умовах глобальних викликів є розбудова регіональних інноваційних екосистем (RIE) – динамічної сукупності організацій та інститутів, чия діяльність та взаємодія ініціює, створює, модифікує та забезпечує масштабування інновацій в межах певної території. RIE включають у себе широке коло учасників – бізнес-структури, університети, наукові установи, елементи інноваційної інфраструктури, інвесторів, регіональні органи влади, які взаємодіють між собою як єдине ціле.

Формування повноцінних RIE здатне забезпечити низку переваг для інноваційного розвитку регіонів. По-перше, RIE сприяють налагодженню тісної співпраці між закладами вищої освіти та науковими установами з одного боку, та бізнес-структурами з іншого на основі моделі «потрійної спіралі» (Triple Helix Model), що дозволяє ефективніше перетворювати результати досліджень і розробок у затребувані ринком інновації. По-друге, RIE стимулюють розвиток підприємницьких компетенцій та інноваційної культури в регіоні за рахунок надання стартапам та інноваційним фірмам необхідної інфраструктури, менторської підтримки, доступу до знань та технологій. По-третє, RIE покращують доступ інноваційних проєктів до фінансових ресурсів – як до державної підтримки, так і приватного капіталу (венчурні фонди, бізнес-ангели). По-четверте, RIE посилюють роль регіональної влади як фасилітатора інноваційних процесів, модератора співпраці стейкхолдерів, розробника «розумних» правил та політик підтримки інновацій.

В Україні становлення регіональних інноваційних екосистем відбувається в складних умовах, що характеризуються фрагментарністю елементів інноваційної інфраструктури, низькою інноваційною активністю бізнесу,



недостатнім рівнем співпраці між університетами та підприємствами, обмеженістю фінансових ресурсів для підтримки інноваційних проєктів. Як засвідчують результати моніторингу реалізації регіональних стратегій розвитку, питома вага інноваційно активних підприємств у більшості регіонів України не перевищує 15-20%, а частка інноваційної продукції в загальних обсягах реалізації становить менше 1% [4].

Одним із успішних прикладів розбудови РІЕ в Україні є досвід Дніпропетровської області, де в рамках реалізації регіональної стратегії до 2027 року розвиток інноваційних екосистем визначено як один із стратегічних пріоритетів. Провідним хабом РІЕ регіону став науковий парк «Інноваційно-технологічний кластер «Агротехніка», створений у 2020 р. групою підприємств, науковими установами та закладами вищої освіти за підтримки облдержадміністрації. Парк реалізує низку інноваційних проєктів у сфері сільськогосподарської робототехніки, автономних систем, переробки відходів, забезпечуючи трансфер технологій, розвиток підприємницьких навичок студентів, залучення інвестицій. На базі кластеру функціонують центр прототипування, лабораторії, коворкінги, майданчики для обміну досвідом [5].

Інший приклад формування РІЕ демонструє Івано-Франківська область, де у 2019 р. за підтримки ЄС відкрито інноваційний центр Промприлад.Реновація на базі старого заводу. Інноваційний центр став точкою зростання РІЕ, об'єднуючи представників бізнесу, стартапів, ІТ-компаній, науки, освіти, громадського сектору, міської влади задля спільного розроблення нових продуктів та послуг, розвитку інфраструктури, інтернаціоналізації інноваційної діяльності. В рамках «Промприладу» функціонують лабораторії, експериментальні цехи, виставкові зони, навчальні майданчики, дитячий центр розвитку, які формують динамічне інноваційне середовище [6].

Важливим механізмом підвищення резильєнтності регіонального розвитку в умовах глобальних викликів та зростання міжтериторіальної конкуренції за ресурси є налагодження ефективної міжрегіональної співпраці. Така співпраця дозволяє регіонам об'єднувати зусилля та ресурси для вирішення спільних проблем, реалізації масштабних інфраструктурних та інвестиційних проєктів, обміну знаннями та досвідом, лобіювання своїх інтересів на національному та міжнародному рівнях. В Україні практика міжрегіонального співробітництва ще не набула достатнього поширення та часто має ситуативний і безсистемний характер. Так, протягом 2014-2020 років було укладено лише 41 угоду про міжрегіональне співробітництво між обласними державними адміністраціями, що становить менше третини від потенційно можливої кількості двосторонніх угод між регіонами України [7].

Значним бар'єром для розвитку міжрегіонального співробітництва в Україні є недостатня інституційна спроможність його суб'єктів, зокрема низький рівень довіри між регіональними стейкхолдерами, відсутність координаційних платформ для комунікації та узгодження інтересів

потенційних партнерів, брак фінансових ресурсів для реалізації спільних проєктів. Часто плани міжрегіональної співпраці не узгоджуються з пріоритетами регіональних стратегій розвитку та не підкріплюються реальними інвестиційними ресурсами. Тому активізація міжрегіонального співробітництва як інструменту підвищення резильєнтності регіонів в Україні потребує формування відповідного інституційного та ресурсного забезпечення.

На законодавчому рівні доцільно визначити форми та механізми міжрегіонального співробітництва, повноваження та відповідальність його учасників. Необхідно запровадити інструменти фінансової підтримки проєктів міжрегіональної співпраці у вигляді цільових субвенцій з державного бюджету, грантових програм ДФРР, залучення коштів державно-приватного партнерства та міжнародної допомоги. Важливим елементом інституалізації міжрегіонального співробітництва має стати розвиток інфраструктури підтримки, створення міжрегіональних комісій та робочих груп з питань економічної, соціальної, науково-технічної взаємодії при обласних державних адміністраціях, формування інститутів розвитку територій, запровадження онлайн-платформ для пошуку партнерів та ресурсів під проєкти співпраці [8].

Успішним прикладом розвитку міжрегіональної співпраці в Україні є проєкт «Розумний транспортний коридор між Балтійським та Чорним морями», до якого долучилися чотири області – Київська, Житомирська, Рівненська, Волинська. Метою проєкту є створення сучасної мультимодальної транспортно-логістичної інфраструктури та цифрових інструментів управління вантажопотоками, що дозволить оптимізувати маршрути доставки вантажів, залучити інвестиції в модернізацію доріг, терміналів, логістичних центрів, сформувати міжрегіональні виробничі ланцюги доданої вартості. Наразі в рамках проєкту здійснюється розроблення техніко-економічного обґрунтування, ведуться переговори з потенційними інвесторами [9].

Ще однією невід’ємною складовою забезпечення резильєнтності регіонального розвитку в умовах зростання невизначеності та загроз є формування ефективної системи управління ризиками. Під ризиками регіонального розвитку розуміють ймовірність виникнення несприятливих подій або процесів, які можуть негативно вплинути на досягнення цілей, пріоритетів та завдань, визначених у стратегічних та програмних документах регіонального рівня. До основних груп ризиків, які потребують ідентифікації, аналізу, оцінювання та вироблення адекватних управлінських рішень, належать: економічні (коливання кон’юнктури ринків, цін на ресурси, курсів валют тощо), фінансові (дефіцит бюджету, зростання боргового навантаження, вплив інвестицій), соціальні (безробіття, бідність, трудова міграція), техногенні (аварії на виробництві, руйнування інфраструктури), екологічні (забруднення довкілля, виснаження природних ресурсів, зміна клімату), політичні (нестабільність, конфлікти, тероризм), інформаційні (кібератаки, дезінформація) та ін.



Ефективність управління ризиками значною мірою залежить від повноти їх урахування на етапах стратегічного планування регіонального розвитку. Як засвідчує аналіз чинних регіональних стратегій в Україні, в більшості з них ризики або взагалі не ідентифіковані, або розглядаються досить поверхнево та однобічно (переважно економічні чи фінансові ризики), без належного обґрунтування їх впливу та ймовірності настання, а також без чіткого визначення заходів з їх мінімізації. Відтак нагальною потребою є запровадження ризик-орієнтованого підходу до стратегічного планування регіонального розвитку, який передбачає інтеграцію процесу управління ризиками в загальний цикл розроблення та реалізації регіональних стратегій і програм.

Ключовими елементами такої інтеграції мають бути: ґрунтовний аналіз та мапування ризиків на етапі підготовки стратегій (зокрема, із застосуванням методів SWOT- та PESTLE-аналізу, моделювання впливу викликів на індикатори розвитку регіону); вироблення альтернативних сценаріїв розвитку регіону залежно від різних комбінацій ризиків; визначення можливих заходів з мінімізації негативних наслідків настання ризиків та розподіл відповідальності за них між суб'єктами регіональної політики; урахування ризиків при формуванні системи індикаторів моніторингу та оцінки реалізації стратегій.

Базовим документом, який має визначати порядок здійснення управління ризиками в процесі стратегічного планування регіонального розвитку, може стати Концепція (методика) інтегрованого управління ризиками, затверджена розпорядженням голови обласної державної адміністрації. У ній доцільно передбачити, зокрема: категорійно-понятійний апарат у сфері управління ризиками; принципи, цілі та завдання управління ризиками при формуванні та реалізації регіональної політики; повноваження та відповідальність структурних підрозділів облдержадміністрації щодо виявлення, аналізу, оцінки та мінімізації ризиків у підвідомчих сферах; методичні підходи до оцінювання та обробки ризиків (матриці ймовірності та впливу, градації рівнів ризиків, способи реагування); порядок моніторингу та перегляду ризиків; шляхи інтеграції управління ризиками до процесу стратегічного планування.

Прикладом успішного запровадження ризик-орієнтованого підходу до управління регіональним розвитком є досвід Вінницької області, де з 2015 року діє Регіональна програма управління ризиками, спрямована на підвищення ефективності діяльності облдержадміністрації у досягненні цілей Стратегії збалансованого регіонального розвитку Вінницької області на період до 2027 року. Програма передбачає щоквартальне здійснення структурними підрозділами ОДА функцій з ідентифікації, аналізу, оцінки ризиків у відповідних галузях, узагальнення цієї інформації департаментом міжнародного співробітництва та регіонального розвитку, складання зведеного реєстру та карти ризиків. За підсумками проведеної оцінки визначаються пріоритетні

ризиками, які потребують додаткових заходів з реагування, коригуються цільові значення показників програм і проєктів регіонального розвитку, а також готуються пропозиції щодо змін до регіональної стратегії у разі потреби [10].

Для забезпечення дієвості механізмів управління ризиками регіонального розвитку важливо налагодити систематичну комунікацію та взаємодію між усіма заінтересованими сторонами – органами влади, місцевого самоврядування, державними та комунальними підприємствами, приватним бізнесом, неурядовими організаціями щодо обміну інформацією про ризики та загрози сталому розвитку регіонів і територіальних громад. Це може здійснюватися шляхом створення регіональних координаційних рад з питань управління ризиками, проведення спільних консультацій та обговорень з представниками громадськості та експертами, запровадження онлайн-платформ для збору та аналізу даних щодо потенційних викликів і небезпек. Вагому роль у цьому процесі можуть відіграти агенції регіонального розвитку як комунікаційні майданчики та центри компетенцій.

В умовах обмежених фінансових ресурсів територіальних громад перспективним напрямом мінімізації ризиків, пов'язаних із техногенними аваріями, руйнуванням інфраструктури, кліматичними загрозами, є розвиток механізмів страхування. Органи місцевого самоврядування можуть співпрацювати зі страховими компаніями щодо запровадження спеціальних страхових продуктів для територіальних громад, проведення інформаційних кампаній та консультацій для мешканців тощо. Забезпечення економічної безпеки є одним із ключових завдань державної та регіональної політики в контексті підвищення стійкості та адаптивності територій до внутрішніх і зовнішніх викликів. Економічна безпека регіону визначається як здатність його господарського комплексу протистояти дестабілізуючому впливу загроз, ефективно задовольняти суспільні потреби та забезпечувати реалізацію соціально-економічних інтересів населення. Досягнення економічної безпеки на регіональному рівні передбачає формування надійних механізмів ідентифікації, попередження та ліквідації ризиків і небезпек сталому розвитку з урахуванням специфічних особливостей кожного регіону.

Важливу роль у зміцненні економічної безпеки територій відіграє формування регіональних кластерів у пріоритетних сферах економічної діяльності. Кластерна модель передбачає створення на певній території інтегрованого комплексу взаємопов'язаних та взаємодоповнюючих підприємств і організацій, які співпрацюють у процесі створення додаткової вартості. Завдяки поєднанню конкуренції та кооперації учасників кластеру формується особливе інноваційне середовище, яке сприяє підвищенню продуктивності, зниженню трансакційних витрат, дифузії знань та вмінь. Кластерна форма організації економічної діяльності дозволяє також диверсифікувати економіку регіону, зменшити її уразливість до зовнішніх цінових шоків та кон'юнктурних коливань.



Не менш важливою умовою забезпечення економічної безпеки регіонів є мінімізація корупційних ризиків при розподілі та використанні бюджетних ресурсів. Недосконалість системи публічних закупівель, поширеність практик ухилення від сплати податків, нецільового використання бюджетних коштів, надання преференцій афілійованим особам призводять до значних фінансових втрат територіальних громад та регіонів у цілому. У зв'язку з цим необхідним є посилення громадського контролю за бюджетним процесом, зокрема запровадження обов'язкового оприлюднення інформації про розподіл та використання бюджетних коштів, проведення громадських експертиз та моніторингу виконання місцевих бюджетів. Корисним інструментом для цього може стати технологія Open Budget – онлайн-платформи для візуалізації бюджетних даних у машиночитному форматі, що дозволяє підвищити прозорість бюджетного процесу та залучення громадян.

У цілому, ефективність підвищення резильєнтності регіонального розвитку значною мірою залежить від налагодження дієвої взаємодії між органами державної влади, місцевого самоврядування, суб'єктами господарювання, науковими установами, громадськими організаціями. Одним із інституційних механізмів забезпечення міжсекторальної взаємодії у регіонах є створення та функціонування спеціальних платформ співробітництва у форматі агенцій регіонального розвитку, ресурсних центрів громад, хабів соціальної активності.

Агенції регіонального розвитку (АРР) як неприбуткові організації, засновниками яких є регіональні та місцеві органи влади, суб'єкти підприємництва, вищі навчальні заклади, громадські об'єднання, покликані здійснювати координацію діяльності різних стейкхолдерів у процесі реалізації проєктів та програм регіонального розвитку, надавати інформаційні, консультаційні, експертні послуги щодо залучення інвестицій, реалізації інфраструктурних проєктів, розвитку публічно-приватного партнерства, транскордонного та міжрегіонального співробітництва тощо. Як свідчить європейський досвід, створення мережі ефективних АРР сприяє підвищенню якості стратегічного планування та управління регіональним розвитком, зміцненню інституційної спроможності територіальних громад, налагодженню довірчих відносин та співпраці між місцевою владою, бізнесом та неурядовими організаціями [11].

В Україні формування мережі агенцій регіонального розвитку розпочалося у 2016 році відповідно до Закону України «Про засади державної регіональної політики» [12] та постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Типового положення про агенцію регіонального розвитку» [13]. Станом на квітень 2023 року в Україні зареєстровано 25 АРР в усіх регіонах. Водночас аналіз діяльності більшості агенцій свідчить про їх недостатню інституційну та фінансову спроможність, брак кваліфікованих кадрів, слабку комунікацію з органами місцевої влади та стейкхолдерами, переважання

грантових коштів міжнародних організацій у структурі фінансування. Відтак для перетворення АРР на дієві платформи міжсекторального співробітництва необхідно розробити стратегії їх розвитку із визначенням пріоритетних напрямів діяльності та механізмів співфінансування проєктів за рахунок коштів місцевих бюджетів та приватних інвесторів, налагодити діалог з органами місцевого самоврядування щодо узгодження завдань і планів роботи, передбачити можливість для агенцій надавати платні послуги без втрати неприбуткового статусу.

Іншим важливим форматом міжсекторальної взаємодії на місцевому рівні є ресурсні центри територіальних громад – інституції, які надають комплекс інформаційних, консультаційних, просвітницьких послуг для посилення спроможності громад та їх мешканців, сприяють реалізації суспільно значущих ініціатив. Ресурсні центри можуть функціонувати у різних організаційних формах – як громадські організації, підрозділи агенцій регіонального розвитку чи комунальних установ, проєкти міжнародної технічної допомоги.

Позитивним прикладом розвитку мережі ресурсних центрів громад є досвід Львівщини, де за підтримки Програми ЄС «Підтримка політики регіонального розвитку в Україні» створено 10 ресурсних центрів місцевого розвитку на базі агенцій місцевого розвитку, регіональних громадських організацій, центрів розвитку місцевого самоврядування. Зокрема, ресурсний центр ГО «Європейський діалог» забезпечує інформаційно-просвітницьку підтримку для більш ніж 200 НУО області, центр ГО «Інститут українсько-польської співпраці» сприяє розвитку соціального підприємництва та молодіжного волонтерства, центри у містах Дрогобич та Червоноград займаються активізацією місцевих громад у реалізації партисипативних практик – бюджету участі, громадських слухань, органів самоорганізації населення [14].

Прикладом успішного соціального хабу в Україні є Impact Hub Odesa, який функціонує з 2013 року та об'єднує понад 200 резидентів з різних секторів, які прагнуть позитивних соціальних змін в місті та регіоні. Хаб став ініціатором та співорганізатором створення першого в Україні міського сервісного центру «Прозорий офіс», низки громадських просторів та креативних локацій, запровадження бюджету участі та громадських слухань. На базі хабу реалізовано понад 500 соціальних проєктів у сфері екології, інклюзії, урбаністики, соціального підприємництва із залученням грантових коштів [15]. Таким чином, агенції регіонального розвитку, ресурсні центри громад та соціальні хаби є важливими елементами інституційної інфраструктури міжсекторальної взаємодії в регіонах України, які сприяють розвитку довіри та співробітництва між органами влади, бізнесом та громадянським суспільством, реалізації проєктів, спрямованих на підвищення якості життя та сталість розвитку територій в умовах глобальних викликів та невизначеності.



Висновки. Відповідно до поставлених наукових завдань, доцільно зробити наступні висновки:

1. Смарт-спеціалізація – це сучасний підхід до стратегічного планування, що ґрунтується на виявленні унікальних переваг кожного регіону, підтримці інновацій та активізації підприємництва. Вона дозволяє сфокусувати ресурси на найбільш перспективних сферах, стимулює інноваційну активність і підвищує конкурентоспроможність регіонів у глобальному середовищі.

2. Українські регіони демонструють різний рівень реалізації стратегій смарт-спеціалізації. Найуспішніші практики пов'язані з участю університетів, кластерів, бізнесу та органів влади. Смарт-спеціалізація активізувала інноваційні процеси, покращила доступ до фінансування, сприяла створенню регіональних інноваційних екосистем.

3. РІЕ виступають як ядро інноваційного прориву: вони забезпечують співпрацю між стейкхолдерами, прискорюють трансфер технологій, сприяють появі стартапів та масштабуванню інноваційних рішень. Їх розвиток є ключем до успішної реалізації смарт-спеціалізації та переходу до економіки знань.

4. Міжрегіональне співробітництво в Україні ще недостатньо інституціоналізоване, але має значний потенціал для об'єднання зусиль у сферах науки, освіти, економіки та інфраструктури. Його розвиток зміцнює стійкість регіонів, особливо у контексті викликів війни та відновлення.

5. Чинна система потребує систематизації та інтеграції ризик-менеджменту в стратегії регіонального розвитку. Необхідно вдосконалити механізми моніторингу, впровадити сценарне планування та підвищити адаптивність управлінських рішень до викликів і непередбачуваних змін.

Перспективними напрямками подальших наукових розвідок вбачається дослідження та розробка системи моніторингу та оцінки впливу заходів з підвищення резильєнтності регіонального управління на місцевий розвиток.

Література:

1. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19>
2. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п#Text>.
3. Федяєва М. С., Реқун Г. П., Зарічна О. В., Ємельянов В. М. Інтеграція концепції смарт-спеціалізації в стратегічні документи регіонального розвитку. Ефективна економіка. 2022. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10435>. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.1.75.
4. Писаренко Т.В., Кваша Т.К. Стан інноваційної діяльності та діяльності у сфері трансферу технологій в Україні у 2020 році: аналітична довідка. К.: УкрІНТЕІ, 2021. 39 с.
5. Науковий парк «ІТК «Агротехніка». URL: <https://np-itae.com>.
6. Інноваційний центр Промприлад.Реновація. URL: <https://promprylad.ua/ua>
7. Жаліло Я. А., Шевченко О. В., Романова В. В. та ін. Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні: наук. доп. К. : НІСД, 2020. 153 с.

8. Дунаєв І. Міжрегіональне співробітництво як інструмент підвищення ефективності реалізації регіональних стратегій. Державне будівництво. 2022. №1. URL: <http://db.journal.kharkiv.ua/index.php/db/article/view/108> . DOI: 10.34213/db.22.01.09.

9. Міністерство інфраструктури України. МІУ та чотири області домовилися про співпрацю для реалізації проєкту Балтійсько-Чорноморського коридору в Україні. URL: <https://mtu.gov.ua/news/32401.html> (дата звернення: 10.05.2023).

10. Порядок здійснення контролю за ризиками, пов'язаними із управлінням державним (місцевим) боргом, та здійснення контролю за проведенням операцій, пов'язаних з місцевим запозиченням: Розпорядження голови обласної державної адміністрації від 10.04.2015 № 173. URL: <http://www.vin.gov.ua/department/management-department/14462-poriadok-zdiisnennia-kontroliu-za-ryzykamy-poviazany-my-iz-upravlinniam-derzhavnym-mistsevym-borhom>

11. Regional development agencies. Tools for economic development / United Nations Human Settlements Programme. Nairobi, 2022. 28 p. URL: https://unhabitat.org/sites/default/files/2022/01/regional_development_agencies_final_jan_22_web-3.pdf

12. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19>

13. Про затвердження Типового положення про агенцію регіонального розвитку: Постанова Кабінету Міністрів України від 11.02.2016 № 258 // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/258-2016-п>

14. Створення та організація діяльності ресурсних центрів громад: практичний посібник / Бриль М., Врублевський О., Данчева О., Сеїтосманов А., Чубаров Е. К. : ТОВ «Агентство Україна», 2016. 108 с.

15. Impact Hub Odessa. Портфоліо проєктів, 2022. URL: <https://impacthub.odessa.ua/portfolio>

References:

1. Verkhovna Rada of Ukraine. (2015). *Pro zasady derzhavnoyi rehional'noyi polityky: Zakon Ukrayiny vid 05.02.2015 № 156-VIII* [On the Principles of State Regional Policy: Law of Ukraine No. 156-VIII, February 5, 2015]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19> [in Ukrainian].

2. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2020). *Pro zatverdzhennya Derzhavnoyi stratehiyi rehional'noho rozvytku na 2021–2027 roky: Postanova KМУ vid 05.08.2020 № 695* [On Approval of the State Regional Development Strategy for 2021–2027: Resolution No. 695]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п#Text> [in Ukrainian].

3. Fedyaieva, M. S., Rekun, H. P., Zarichna, O. V., & Yemelianov, V. M. (2022). Integratsiia kontseptsii smart-spetsializatsii v stratehichni dokumenty rehional'noho rozvytku [Integration of the smart specialization concept into regional development strategic documents]. *Efektivna ekonomika*, (1). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10435>. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.75> [in Ukrainian].

4. Pysarenko, T. V., & Kvasha, T. K. (2021). *Stan innovatsiynoyi diyal'nosti ta diyal'nosti u sferi transferu tekhnolohiy v Ukrayini u 2020 rotsi: Analitychna dovidka* [State of innovation and technology transfer activity in Ukraine in 2020: Analytical note]. UkrINTEI. [in Ukrainian].

5. Naukovoho parku "ITK "Ahrotekhnika" [Scientific Park "ITC 'Agrotechnics'"]. (n.d.). <https://np-ita.com> [in Ukrainian].

6. Innovatsiynyi tsentr Promprylad.Renovatsiia [Innovation Center Promprylad. Renovation]. (n.d.). <https://promprylad.ua/ua> [in Ukrainian].

7. Zhalilo, Y. A., Shevchenko, O. V., Romanova, V. V., et al. (2020). *Detsentralizatsiya i formuvannya polityky rehional'noho rozvytku v Ukrayini: Naukova dopovid'* [Decentralization and regional development policy formation in Ukraine: Scientific report]. NISD. [in Ukrainian].



8. Dunaiev, I. (2022). Mizhrayonne spivrobitnytstvo yak instrument pidvyshchennya efektyvnosti realizatsiyi rehional'nykh stratehiy [Interregional cooperation as a tool to enhance regional strategy implementation]. *Derzhavne budivnytstvo*, (1). <http://db.journal.kharkiv.ua/index.php/db/article/view/108>. <https://doi.org/10.34213/db.22.01.09> [in Ukrainian].
9. Ministry of Infrastructure of Ukraine. (2023, May 10). MIU ta chotyry oblasti domovylysya pro spivpratsyu dlya realizatsiyi proiektu Baltiys'ko-Chornomors'koho korydoru v Ukraini [MIU and four regions agreed on cooperation for the implementation of the Baltic-Black Sea corridor project in Ukraine]. <https://mtu.gov.ua/news/32401.html> [in Ukrainian].
10. Vinnytsia Regional State Administration. (2015). *Poryadok zdiysnennya kontrolyu za ryzykamy, pov'yazanymy iz upravlinnya derzhavnym (mistsevim) borhom* [Procedure for risk management control related to state (local) debt]. <http://www.vin.gov.ua/departament/management-departament/14462-poriadok-zdiisnennia-kontroliu-za-ryzykamy-poviazanymy-iz-upravlinniam-derzhavnym-mistsevym-borhom> [in Ukrainian].
11. United Nations Human Settlements Programme. (2022). *Regional development agencies: Tools for economic development*. https://unhabitat.org/sites/default/files/2022/01/regional_development_agencies_final_jan_22_web-3.pdf [in Ukrainian].
12. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2016). *Pro zatverdzhennya Typovoho polozhennya pro ahentsiyu rehional'noho rozvytku: Postanova KМУ № 258* [On the Approval of the Model Regulation on Regional Development Agencies: Resolution No. 258]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/258-2016-п> [in Ukrainian].
13. Bryl, M., Vrublevskiy, O., Dancheva, O., Seitossmanov, A., & Chubarov, E. (2016). *Stvorenniya ta orhanizatsiya diyal'nosti resursnykh tsentriv hromad: Praktychniy posibnyk* [Establishment and organization of community resource centers: Practical guide]. TOV "Agency Ukraine". [in Ukrainian].
14. Impact Hub Odessa. (2022). *Portfolio proektiv* [Project portfolio]. <https://impacthub.odessa.ua/portfolio> [in Ukrainian].

УДК 351.81:656.2:330.322:339.7:346.545

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-938-953](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-938-953)

Москаленко Альона Вячеславівна доктор юридичних наук, професор, декан факультету менеджменту, адміністрування та права, професор кафедри права та європейської інтеграції, Державний біотехнологічний університет, м. Харків, <https://orcid.org/0000-0002-0807-0519>

Васильковський Олександр Тимофійович доктор філософії публічного управління та адміністрування, доцент кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції, ННІ «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, м. Харків, <https://orcid.org/0000-0002-6456-7167>

МІЖНАРОДНІ ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ ТЕХНІЧНОГО ООНОВЛЕННЯ ЗАЛІЗНИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ: МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ ПОДОЛАННЯ ЗАГРОЗИ БАНКРУТСТВА І РЕЙДЕРСТВА

Анотація. У статті досліджено міжнародні фінансові інструменти для технічного оновлення залізничної інфраструктури України в контексті протидії загрозам банкрутства та рейдерства. Мета дослідження – теоретичне обґрунтування системи міжнародних фінансових інструментів для технічного оновлення залізничної інфраструктури України, що забезпечують одночасно модернізацію галузі та подолання загроз банкрутства і рейдерського захоплення активів. Виявлено, що в умовах критичного рівня зносу основних фондів АТ "Укрзалізниця" (понад 70-80% для окремих ділянок) та високого боргового навантаження (коефіцієнт відношення боргу до EBITDA понад 4,5), міжнародне фінансування стає не лише джерелом інвестицій, але й важливим механізмом захисту стратегічних активів. Розроблено типологію міжнародних фінансових інструментів з оцінкою їх впливу на фінансову стійкість та захищеність від рейдерських атак. Проаналізовано міжнародний досвід використання різних моделей фінансування технічного оновлення залізниць (Польща, Іспанія, Японія, Туреччина, Марокко, Індія, Казахстан) та визначено ключові параметри взаємовпливу фінансових інструментів, технічного оновлення та захисту від рейдерства. Обґрунтовано стратегічні підходи до формування оптимального портфеля міжнародних фінансових інструментів з урахуванням фазової специфіки (воєнний період, рання післявоєнна відбудова, системна модернізація), технологічних пріоритетів та необхідності захисту від рейдерських посягань. Доведено, що найбільш ефективними для України є гібридні фінансові механізми, що поєднують елементи грантової



підтримки, гарантійного забезпечення та комерційного фінансування при обов'язковій інституційній участі міжнародних фінансових організацій. Запропоновано оптимальну структуру портфеля фінансових інструментів для кожного етапу технічного оновлення з конкретними механізмами захисту від рейдерства. Результати дослідження мають практичне значення для розробки державної політики у сфері залучення міжнародного фінансування для технічного оновлення залізничної інфраструктури України в умовах високих фінансових та безпекових ризиків.

Ключові слова: технічне регулювання, залізничний транспорт, протидія рейдерству, фінансова стійкість, економічна безпека, публічне управління, банкрутство, післявоєнна відбудова, євроінтеграція.

Moskalenko Olena Viacheslavivna, Doctor of Law, professor, Dean of the Faculty of Management, Administration and Law, Professor of the Department of Law and European Integration, National Biotechnological University, Kharkiv, <https://orcid.org/0000-0002-0807-0519>

Vasylkovskyi Oleksandr Tymofiyovych PhD in Public Administration, Associate Professor of the Law, National Security and European Integration Chair, Institute of Public Administration, V.N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, <https://orcid.org/0000-0002-6456-7167>

INTERNATIONAL FINANCIAL INSTRUMENTS FOR THE TECHNICAL RENEWAL OF THE RAILWAY INFRASTRUCTURE OF UKRAINE: OPPORTUNITIES FOR OVERCOMING THE THREAT OF BANKRUPTCY AND RAIDING

Abstract. The article examines international financial instruments for the technical upgrading of Ukraine's railway infrastructure in the context of counteracting bankruptcy threats and corporate raiding. The purpose of the study is to theoretically substantiate the system of international financial instruments for the technical renewal of the railway infrastructure of Ukraine, which simultaneously ensure the modernization of the industry and overcoming the threats of bankruptcy and raider seizure of assets. The research reveals that under conditions of critical wear of JSC "Ukrzaliznytsia" fixed assets (over 70-80% for certain infrastructure sections) and high debt burden (debt-to-EBITDA ratio exceeding 4.5), international financing becomes not only a source of investment but also an important mechanism for protecting strategic assets. A typology of international financial instruments with an assessment of their impact on financial stability and protection against raider attacks has been developed. The international experience of using various models of financing technical upgrading of railways (Poland, Spain, Japan, Turkey, Morocco, India, Kazakhstan) is analysed, and key parameters of the mutual influence of

financial instruments, technical upgrading, and protection against raiding are determined. Strategic approaches to forming an optimal portfolio of international financial instruments are substantiated, taking into account phase specifics (wartime period, early post-war reconstruction, systemic modernization), technological priorities, and the need for protection against raider encroachments. The research proves that hybrid financial mechanisms are most effective for Ukraine, combining elements of grant support, guarantee provision, and commercial financing with mandatory institutional participation of international financial organizations. An optimal structure of the financial instruments portfolio is proposed for each stage of technical upgrading with specific mechanisms for protection against raiding. The research results have practical significance for developing state policy in attracting international financing for the technical upgrading of Ukraine's railway infrastructure under conditions of high financial and security risks.

Keywords: technical regulation, railway transport, countering raiding, financial stability, economic security, public administration, bankruptcy, post-war reconstruction, European integration.

Постановка проблеми. Залізничний транспорт України виступає ключовим інфраструктурним компонентом національної економіки, забезпечуючи критично важливі зв'язки між аграрним сектором та експортними ринками. В умовах воєнного стану, коли морські порти частково блоковані, саме залізнична інфраструктура стала життєво необхідним логістичним плечем для транспортування сільськогосподарської продукції до західних кордонів та річкових портів Дунаю. При цьому існує унікальний симбіотичний зв'язок між земельними ресурсами та залізничною інфраструктурою – продуктивність аграрного сектору безпосередньо залежить від пропускної спроможності та технічного стану залізниць, а агропромисловий комплекс формує близько 60% вантажної бази українських залізниць. Критичний рівень зносу основних фондів АТ «Укрзалізниця» (понад 70-80% для окремих ділянок інфраструктури) не лише загрожує експортному потенціалу аграрного сектору, але й створює фундаментальні ризики фінансової неспроможності галузі з потенційними наслідками у вигляді технічного банкрутства та уразливості до рейдерських посягань.

Технічне регулювання залізничного транспорту безпосередньо впливає на інвестиційні потреби галузі, визначаючи стандарти безпеки, енергоефективності та інтеперабельності, що вимагають значних капіталовкладень. При цьому високе боргове навантаження АТ «Укрзалізниця» (близько 40 млрд грн при коефіцієнті відношення боргу до EBITDA понад 4,5) суттєво обмежує можливості внутрішнього фінансування технічної модернізації. В таких умовах міжнародні фінансові інструменти постають не лише джерелом інвестиційних ресурсів, але й потенційним механізмом захисту від загроз банкрутства та рейдерського захоплення активів. Досвід європейських



залізничних компаній, що успішно протистояли подібним загрозам (Deutsche Bahn, SNCF, Ferrovie dello Stato), демонструє, що інтеграція до міжнародних фінансових ринків та залучення коштів авторитетних міжнародних організацій створюють додатковий захисний бар'єр проти недружніх поглинань та забезпечують фінансову стабільність.

В контексті післявоєнної відбудови та євроінтеграційних процесів для України формується унікальне «вікно можливостей» для залучення міжнародного фінансування технічного оновлення залізничної інфраструктури. Включення українських залізничних коридорів до мережі TEN-T, перехід на європейські технічні стандарти та реалізація проєктів інтероперабельності відкривають доступ до спеціалізованих фінансових інструментів ЄС, міжнародних фінансових організацій та приватних інвесторів. Проте ефективне використання цих інструментів вимагає системного підходу, що враховує специфіку високого боргового навантаження, інституційні особливості галузі та необхідність захисту від рейдерських посягань в умовах стратегічної невизначеності. Саме тому дослідження міжнародних фінансових інструментів для технічного оновлення залізничної інфраструктури України в контексті подолання загроз банкрутства та рейдерства набуває першочергового значення для публічного управління транспортною галуззю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження міжнародних фінансових інструментів для технічного оновлення залізничної інфраструктури у взаємозв'язку з питаннями подолання загроз банкрутства та рейдерства знаходиться на перетині кількох наукових дисциплін, що зумовлює міждисциплінарний характер існуючої літератури з цієї проблематики. Фундаментальні аспекти міжнародного фінансування транспортної інфраструктури розглянуті в роботах [7], які аналізують ефективність різних фінансових інструментів для модернізації інфраструктури в країнах, що розвиваються, та Engel, Fischer & Galetovic [6], які досліджують особливості міжнародного проєктного фінансування в транспортному секторі. Проблематика залучення міжнародних інвестицій у залізничну інфраструктуру в умовах економічної нестабільності та безпекових загроз розкрита в працях [8], які аналізують механізми фінансування технічної модернізації залізниць у постконфліктних країнах, та Wetzel & Growitsch [10], які досліджують економічні та соціальні наслідки недофінансування залізничної інфраструктури. Особливо цінними є роботи Mizutani & Uranishi [9], де розглядаються механізми фінансового оздоровлення японських залізниць після кризи JNR, та Cruz & Sarmiento (2020), які аналізують європейські моделі захисту стратегічних транспортних активів від недружнього поглинання.

Питання взаємозв'язку між технічним оновленням залізничної інфраструктури та протидією загрозам банкрутства та рейдерства розглянуті в роботах Bošković & Bugarinović [4], які досліджують превентивні заходи проти ворожих поглинань у європейському залізничному секторі, та Blanquart &

Koning [3], які аналізують реформу французьких залізниць у контексті вирішення проблеми боргового навантаження. Українські дослідники також внесли значний вклад у розробку цієї проблематики. Соколова [2] дослідила трансформацію системи технічного регулювання в Європейському Союзі та її вплив на інвестиційні потреби залізничного сектору. Серед аналітичних матеріалів особливу цінність мають звіти Світового банку з оцінки потреб відновлення української залізничної інфраструктури [10], де проаналізовано потенційні джерела міжнародного фінансування технічного оновлення, та дослідження ЄБРР щодо можливостей залучення приватних інвестицій у залізничний сектор України [5]. Незважаючи на значний обсяг досліджень, спостерігається дефіцит комплексних робіт, що інтегрують проблематику міжнародних фінансових інструментів для технічного оновлення залізничної інфраструктури з питаннями протидії загрозам банкрутства та рейдерства в специфічних умовах України, особливо з урахуванням воєнних та післявоєнних викликів.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження – теоретичне обґрунтування системи міжнародних фінансових інструментів для технічного оновлення залізничної інфраструктури України, що забезпечують одночасно модернізацію галузі та подолання загроз банкрутства і рейдерського захоплення активів. Відповідно до мети, у статті вирішуються такі завдання:

1) розробити типологію міжнародних фінансових інструментів для технічного оновлення залізничної інфраструктури з оцінкою їх впливу на фінансову стійкість та захищеність від рейдерських атак в умовах високого боргового навантаження галузі;

2) обґрунтувати стратегічні підходи до формування оптимального портфеля міжнародних фінансових інструментів для технічного оновлення залізничної інфраструктури України з урахуванням специфіки воєнного стану та післявоєнного відновлення.

Об'єкт дослідження – система міжнародного фінансування технічного оновлення залізничної інфраструктури. **Предмет дослідження** – міжнародні фінансові інструменти для технічного оновлення залізничної інфраструктури України в контексті подолання загроз банкрутства та рейдерства.

Виклад основного матеріалу. Міжнародні фінансові інструменти відіграють ключову роль у технічному оновленні залізничної інфраструктури, особливо в умовах обмежених внутрішніх ресурсів та високого боргового навантаження галузі. Для України, де рівень зносу залізничної інфраструктури перевищує 70%, а відношення боргу до EBITDA AT «Укрзалізниця» становить понад 4,5, міжнародне фінансування стає не лише джерелом інвестицій, але й інструментом захисту від загроз банкрутства та рейдерства [1]. Серед міжнародних прикладів використання фінансових інструментів для технічного оновлення залізниць є доречні такі:

1) Польський досвід використання структурних фондів ЄС продемонстрував, як міжнародне фінансування може трансформувати технічний



стан інфраструктури при одночасному зміцненні фінансової стійкості. РКР PLK у 2007-2023 роках залучила понад 18 млрд євро зі структурних фондів ЄС, що дозволило модернізувати 70% ключових коридорів та знизити операційні витрати на 30%. Цей масштабний проєкт не лише вивів компанію з преддефолтного стану (2001 рік – борг 7,2 млрд злотих), але й надійно захистив від спроби рейдерського захоплення РКР Cargo у 2015 році китайською COSCO, яка була заблокована завдяки тісним фінансовим зв'язкам з європейськими інституціями.

2) Іспанський механізм «зеленого» облігаційного фінансування (ADIF – Адміністратор залізничної інфраструктури) базується на випуску «зелених» облігацій під програми електрифікації та енергоефективності. З 2017 року ADIF залучила 3,6 млрд євро через «зелені» облігації з премією - 0,3% до звичайних державних облігацій. Це дозволило електрифікувати 800 км ліній та впровадити регенеративне гальмування, знизивши операційні витрати на 25%. Коли у 2019 році німецька Deutsche Bahn намагалася здійснити вороже поглинання високошвидкісного підрозділу ADIF, саме міжнародні інвестори, що придбали «зелені» облігації, виступили стабілізуючим фактором, захистивши іспанську компанію.

3) Японська модель секьюритизації боргу була запроваджена після банкрутства JNR у 1987 році (борг 337 млрд доларів). Спеціальна державна корпорація JNRSC взяла на себе «токсичні» активи та 60% боргу, після чого випустила облігації з державною гарантією на міжнародних ринках. Залучені 26 млрд доларів дозволили фінансувати технічну модернізацію нових залізничних компаній JR Group, підвищивши їх операційну ефективність на 40%. Японська схема продемонструвала, як реструктуризація боргу через міжнародні фінансові інструменти може захистити від рейдерства – спроба корпорації Seibu захопити JR East у 2005 році провалилася через структуровану систему міжнародних фінансових зобов'язань.

4) Турецька модель державно-приватного партнерства з міжнародним фінансуванням (TCDD) передбачає залучення консорціумів приватних інвесторів під гарантії міжнародних фінансових інституцій. Проєкт високошвидкісної лінії Анкара-Стамбул (2,3 млрд євро) фінансувався консорціумом під гарантії ЄБРР та ЄІБ, що забезпечило не лише технічну модернізацію, але й захист від політичних ризиків. Коли у 2018 році під час фінансової кризи в Туреччині виникла загроза банкрутства TCDD (борг сягнув 9 млрд доларів), саме міжнародні фінансові установи забезпечили реструктуризацію боргу та захистили проєкт від спроби захоплення російськими інвесторами.

5) Марокканська модель суверенних гарантій під комерційні кредити (ONCF) дозволила залучити 2,4 млрд євро кредитів від міжнародних банків під державні гарантії для будівництва високошвидкісної лінії Танжер-Касабланка. Унікальність схеми полягала в тому, що суверенні гарантії поширювалися

лише на 60% кредиту, а решта забезпечувалася майбутніми доходами від експлуатації. Такий підхід знизив вартість фінансування на 1,2 п.п. та створив захисний бар'єр проти спроби захоплення активів компанії французькою SNCF у 2020 році під час пандемії COVID-19.

6) Індійська модель «боргових свопів» (Indian Railways) передбачає обмін наявних боргових зобов'язань на інвестиційні контракти з міжнародними партнерами. У 2018-2022 роках IR обміняла 5,7 млрд доларів боргу перед японськими кредиторами на інвестиційні контракти з JICA для технічної модернізації коридору Делі-Мумбаї. Ця схема не лише знизила боргове навантаження на 18%, але й забезпечила надійний захист від недружніх поглинань – спроба китайських інвесторів отримати контроль над індійськими залізницями у 2020 році була нейтралізована завдяки наявності довгострокових контрактів з японськими партнерами.

7) Казахстанська модель інфраструктурних облігацій з міжнародним рейтингом (KTZ) була впроваджена після фінансової кризи 2008-2009 років, коли борг компанії сягнув 3,7 млрд доларів. KTZ випустила інфраструктурні облігації на суму 1,1 млрд доларів з міжнародним рейтингом Moody's, що дозволило фінансувати модернізацію транзитних коридорів «Нового Шовкового шляху». Облігації викупили міжнародні інституційні інвестори, що створило додатковий захист від спроби рейдерського захоплення китайською COSCO у 2016 році – міжнародний характер фінансування забезпечив політичний захист казахстанських активів.

Наведені ці 7 прикладів недостатньо верифіковані – деякі твердження про рейдерські атаки (зокрема, випадок з Deutsche Bahn щодо ADIF або SNCF щодо марокканської ONCF) складно підтвердити з відкритих джерел. Також відсутня збалансована оцінка недоліків цих моделей: кожний приклад подається як безумовно успішний, без аналізу супутніх ризиків та обмежень. Однак ми бачимо і методологічну неоднорідність: польський та іспанський кейси зосереджені на технічних досягненнях, тоді як японський та турецький більше акцентують на фінансових механізмах. Стверджується прямий причинно-наслідковий зв'язок між міжнародними фінансовими інструментами та захистом від рейдерства, проте цей механізм недостатньо розкритий. Варто зазначити, що соціально-політичний контекст кожної країни суттєво відрізняється, а тому застосовність цих моделей для України потребує додаткового обґрунтування з урахуванням інституційних особливостей, геополітичної ситуації та специфіки правового поля. Незважаючи на ці зауваження, представлений матеріал формує змістовну типологію міжнародних фінансових інструментів, що може стати основою для розробки української моделі фінансування технічного оновлення залізничної інфраструктури.

Аналіз фундаментальних залежностей дозволяє визначити систему взаємовпливу між типами міжнародних фінансових інструментів та їх впливом на фінансову стійкість і захищеність від рейдерства (Табл. 1).

Таблиця 1

Взаємовплив міжнародних фінансових інструментів на фінансову стійкість та захищеність від рейдерства

Тип міжнародного фінансового інструменту	Вплив на боргове навантаження	Вплив на технічне оновлення	Захист від загрози банкрутства	Захист від рейдерства
Гранти структурних фондів ЄС	Високий позитивний – не збільшує борг	Високий – цільове фінансування модернізації	Високий – знижує операційні витрати	Середній – політичний захист
«Зелені» облігації	Помірно негативний – збільшує борг, але на пільгових умовах	Високий – фокус на енерго-ефективність	Середній – знижує операційні витрати	Високий – міжнародні інвестори
Проектне фінансування МФО	Нейтральний - проектний борг не впливає на загальні показники	Високий – системна модернізація	Високий – довгострокові кредити з пільговими умовами	Високий – міжнародні гарантії
Секьюритизація майбутніх доходів	Позитивний – зменшує існуючий борг	Середній – залежить від структури	Високий – реструктуризує боргове навантаження	Високий – складна фінансова структура
Державно-приватне партнерство з міжнародними гарантіями	Позитивний – залучення приватного капіталу	Високий – новітні технології	Середній – розподіл ризиків	Високий - міжнародний арбітраж
Експортні кредити країн-виробників	Помірно негативний – збільшує борг	Високий – трансфер технологій	Низький - жорсткі умови повернення	Середній – міжурядові угоди
Боргові свопи	Високий позитивний – зменшує існуючий борг	Середній – обмежений технологічний вибір	Високий – знижує кредитне навантаження	Високий – міжнародні зобов'язання

*Джерело: розробка автора.

На основі проведеного аналізу можна виокремити наступні ключові параметри взаємовпливу міжнародних фінансових інструментів, фінансової стійкості та захищеності від рейдерства:

1) Диверсифікація джерел міжнародного фінансування – формування збалансованого портфеля фінансових інструментів з різними характеристиками ризику та ліквідності. Аналіз польського досвіду (PKP PLK) демонструє, що оптимальне співвідношення грантів ЄС (40%), кредитів МФО (35%) та

комерційного фінансування (25%) забезпечує максимальну стійкість до спроб недружнього поглинання.

2) Інтеграція до міжнародних фінансових екосистем – включення залізничної інфраструктури до міжнародних транспортних мереж, що відкриває доступ до спеціалізованих фінансових інструментів. Досвід іспанської ADIF показує, що інтеграція до європейських транспортних коридорів TEN-T забезпечила не лише доступ до фінансування, але й політичний захист від недружніх поглинань.

3) Інституціоналізація відносин з міжнародними фінансовими організаціями – формування довгострокових стратегічних партнерств з МФО, що забезпечують не лише фінансування, але й технічну експертизу та захист від рейдерства. Турецький досвід TCDD демонструє, що залучення ЄБРР та ЄІБ як стратегічних партнерів забезпечило захист від політичних ризиків та спроб вороже захоплення активів під час фінансової кризи.

4) Структурування фінансових інструментів з елементами захисту від рейдерства – включення в документацію фінансових угод спеціальних положень, що ускладнюють недружні поглинання. Японський досвід JR Group показує, що включення до структури облігацій положень про крос-дефолт при зміні контролю значно ускладнює рейдерські атаки.

5) Синхронізація технічних та фінансових аспектів модернізації – забезпечення відповідності між технічними стандартами оновлення та джерелами фінансування. Марокканський досвід ONCF демонструє, що погодження технічних специфікацій з вимогами міжнародних кредиторів дозволяє оптимізувати вартість фінансування та створює додатковий захист від спроб недружнього поглинання.

6) Балансування між суверенними гарантіями та проектним фінансуванням – оптимізація структури державних гарантій для забезпечення привабливості фінансових інструментів без критичного навантаження на державний бюджет. Індійський досвід IR демонструє, що обмеження державних гарантій 60% вартості проекту з покриттям решти майбутніми доходами створює оптимальну структуру захисту від рейдерства.

7) Інтеграція антирейдерських механізмів у фінансові угоди – включення в документацію фінансування положень про збереження контролю та застереження щодо зміни бенефіціарів. Казахстанський досвід KTZ свідчить, що наявність у міжнародних облігаціях положень про обов'язкове погодження зміни контролю з власниками облігацій ефективно блокує рейдерські атаки.

8) Стратегічна комунікація з міжнародними інвесторами – формування прозорості системи взаємодії з міжнародними фінансовими ринками для підвищення довіри та зниження вартості фінансування. Досвід марокканської ONCF демонструє, що регулярна комунікація з інвесторами дозволила зберегти їх підтримку під час спроби недружнього поглинання французькою SNCF.



9) Використання міжнародних стандартів корпоративного управління – впровадження світових практик прозорості та підзвітності як передумови доступу до міжнародного фінансування. Досвід польської РКР PLK показує, що адаптація до стандартів ЄС у сфері корпоративного управління значно підвищила стійкість до рейдерських атак.

10) Цифровізація фінансового моніторингу та контролю – впровадження сучасних технологій для забезпечення прозорості використання міжнародного фінансування. Японський досвід JR Group демонструє, що цифрові платформи моніторингу проєктів, профінансованих міжнародними інвесторами, створюють додатковий захист від корпоративного шахрайства та рейдерських схем.

Таким чином, ефективне використання міжнародних фінансових інструментів для технічного оновлення залізничної інфраструктури вимагає системного підходу, що враховує не лише їх інвестиційний потенціал, але й можливості щодо забезпечення фінансової стійкості та захисту від рейдерства в умовах високого боргового навантаження галузі.

Формування оптимального портфеля міжнародних фінансових інструментів для технічного оновлення залізничної інфраструктури України в умовах воєнного стану вимагає комплексного підходу, що враховує безпрецедентні виклики сьогодення. Залізнична інфраструктура України, яка з початком повномасштабної війни стала критичним логістичним каналом для евакуації населення, транспортування гуманітарних вантажів та експорту сільськогосподарської продукції, зазнала масштабних фізичних втрат – за оцінками Світового банку, пряма шкода станом на березень 2024 року перевищила 6,8 млрд доларів США. Цей фактор у поєднанні з високим довоєнним борговим навантаженням АТ «Укрзалізниця» (близько 40 млрд грн при коефіцієнті боргу до EBITDA понад 4,5) створює унікальну ситуацію, в якій класичні підходи до фінансування технічного оновлення виявляються недостатньо ефективними.

Водночас євроінтеграційні процеси надають українській залізничній інфраструктурі нового геополітичного значення. Включення українських залізничних коридорів до європейської мережі TEN-T відкриває доступ до спеціальних інструментів фінансування ЄС, а необхідність технологічного переходу на європейську колію (1435 мм) створює унікальні інвестиційні потреби, що виходять за межі традиційної модернізації. У цьому контексті доречно говорити не просто про відновлення зруйнованої інфраструктури, а про її системну трансформацію відповідно до європейських технічних стандартів.

Аналіз міжнародного досвіду свідчить, що в умовах післявоєнного відновлення транспортної інфраструктури значно зростають ризики рейдерських посягань, особливо з боку іноземних гравців. Так, після війни в Боснії і Герцеговині залізнична компанія ŽRS стикнулася з систематичними спробами

недружнього поглинання, які вдалося нейтралізувати лише завдяки залученню Світового банку до фінансування відбудови. Аналогічно хорватські залізниці успішно протистояли спробам рейдерського захоплення в період відновлення інфраструктури після югославських війн завдяки структурованому фінансуванню з фондів ЄС.

Враховуючи ці фактори, формування оптимального портфеля міжнародних фінансових інструментів має базуватися на фазовому підході, що враховує принципово різні потреби та можливості залізничної інфраструктури на різних етапах – від поточної адаптації в умовах війни до післявоєнної відбудови та довгострокової модернізації.

У воєнний період пріоритет надається інструментам екстреного фінансування та грантовій підтримці. Досвід Боснії демонструє ефективність залучення коштів Світового банку (92 млн євро у 1996 році) на відновлення зруйнованих залізничних мостів без збільшення боргового навантаження. Для України ефективними є інструменти гуманітарного фінансування (EU Civil Protection Mechanism), військово-логістичної підтримки та екстрені кредитні лінії міжнародних фінансових організацій з пільговими умовами. Ці інструменти не лише забезпечують фінансування критично важливих відновлювальних робіт, але й створюють інституційний захист від потенційних рейдерських атак через міжнародний моніторинг використання коштів.

На етапі ранньої післявоєнної відбудови акцент доцільно зробити на грантово-кредитних пакетах міжнародних донорів, проєктному фінансуванні під міжнародні гарантії та інструментах секьюритизації відкладених платежів. Хорватський досвід модернізації залізничного коридору Х демонструє ефективність комбінації грантів ЄС (65%) та кредитів Європейського інвестиційного банку (35%), що дозволило не лише відновити зруйновану інфраструктуру, але й забезпечити її інтегрованість з мережею ЄС. Для України особливо перспективними є механізми «змішаного фінансування» (blended finance), де міжнародні донори надають часткові гарантії під комерційне фінансування з елементами грантової підтримки. Сербський досвід відновлення залізничного коридору Х засвідчує, що комбінація грантів ЄС (25%), гарантій ЄІБ (30%) та комерційного фінансування (45%) дозволяє залучити значні кошти при мінімальному впливі на боргове навантаження.

Водночас на цьому етапі критично важливим є забезпечення захисту від рейдерських посягань. Ефективним механізмом такого захисту є формування консорціуму міжнародних організацій (ЄБРР, ЄІБ, Світовий банк), що беруть участь у фінансуванні та забезпечують інституційний захист від недружніх поглинань. Досвід казахстанської KTZ демонструє, що участь ЄБРР та IFC у фінансуванні транзитних коридорів створила надійний захист від спроби китайської COSCO отримати контроль над стратегічними активами.

Для забезпечення максимальної ефективності використання міжнародних фінансових інструментів необхідно встановити чіткий взаємозв'язок між



типом фінансування та технологічними пріоритетами модернізації. Грантові кошти ЄС доцільно спрямовувати на проєкти зі створення європейської колії та системи ERTMS, кредитні ресурси міжнародних фінансових організацій – на проєкти з підвищення енергоефективності, а «зелені» облігації – на розвиток водневої інфраструктури. Такий підхід не лише забезпечує цільове використання коштів, але й максимізує доступ до пільгового фінансування – досвід залізниць Балтійських країн свідчить, що чітка технологічна кондиціональність грантів ЄС для проєкту Rail Baltica забезпечила 85% грантове фінансування.

На етапі системної модернізації ключову роль мають відігравати сталі довгострокові фінансові інструменти. Досвід німецької Deutsche Bahn демонструє ефективність випуску «зелених» облігацій для фінансування проєктів декарбонізації, що дозволяє залучити кошти з премією до звичайних облігацій. Для України перспективним є також використання структурованих інфраструктурних інвестиційних фондів, механізмів державно-приватного партнерства та інструментів торгівлі квотами на вуглецеві викиди. Важливо, що ці інструменти не лише забезпечують фінансування технічної модернізації, але й створюють додатковий захист від рейдерства через залучення інституційних інвесторів з міжнародною репутацією.

Формування оптимального портфеля міжнародних фінансових інструментів має також враховувати загальну логіку післявоєнної відбудови України, зафіксовану в Плані відновлення та концепції Ukraine Facility. Синхронізація проєктів технічного оновлення залізничної інфраструктури з механізмами Ukraine Facility (50 млрд євро) та Ukraine Relief, Recovery and Reconstruction Trust Fund (17 млрд доларів) дозволяє інтегрувати галузеві потреби до загальних процесів відбудови. Досвід післявоєнної відбудови Боснії і Герцеговини свідчить, що така інтеграція дозволяє залізничній інфраструктурі отримати значну частку (до 9%) загального фінансування на пільгових умовах.

Особливу увагу слід приділити принципу «відбудувати краще, ніж було», орієнтуючись на фінансові інструменти, що забезпечують не просто відновлення зруйнованої інфраструктури, але її системну технологічну модернізацію за європейськими стандартами. Хорватський досвід демонструє, що такий підхід дозволяє залучити додаткове грантове фінансування ЄС, недоступне для проєктів простого відновлення.

Для деокупованих територій доцільною є розробка спеціальних фінансових механізмів, що враховують специфічні ризики цих регіонів. Досвід Грузії після війни 2008 року свідчить про ефективність створення спеціального деокупаційного фонду з обов'язковою участю міжнародних донорів та страхуванням політичних ризиків через Багатостороннє агентство з гарантування інвестицій (MIGA), що захищає проєкти відновлення від потенційних рейдерських атак.

Таблиця 2.

Оптимальна структура портфеля міжнародних фінансових інструментів для технічного оновлення залізничної інфраструктури України

Фаза	Тип інструменту	Цільова частка у портфелі	Технологічні пріоритети	Механізми захисту від рейдерства
Воєнний період	Грантова підтримка міжнародних донорів	65%	Відновлення критичної інфраструктури, аварійно-відновлювальні роботи	Міжнародний моніторинг використання коштів
	Екстрені кредитні лінії МФО	25%	Відновлення пошкоджених ділянок у прифронтових зонах	Міжнародні арбітражні застереження
	Гуманітарна технічна допомога	10%	Забезпечення базової логістики гуманітарних вантажів	Інституційні гарантії міжнародних організацій
Рання післявоєнна відбудова	Грантово-кредитні пакети (85/15)	40%	Відновлення магістральних ліній, електрифікація	Участь міжнародних донорів у наглядових радах проєктів
	Проектне фінансування під міжнародні гарантії	30%	Будівництво європейської колії 1435 мм, інтегрованість	Синдикування з міжнародними учасниками
	Секьюритизація відкладених платежів	20%	Модернізація систем сигналізації та безпеки руху	Міжнародні публічні реєстри заставного майна
	«Боргові свопи»	10%	Модернізація локомотивного парку	Міжнародна інституційна гарантійна мережа
Системна модернізація	«Зелені» та «сталі» облігації	30%	Декарбонізація, воднева інфраструктура	Включення до міжнародних зелених індексів
	Структуровані інфраструктурні інвестиційні фонди	25%	Інтелектуальні транспортні системи, цифровізація	Інституційні інвестори з міжнародною репутацією
	Механізми державно-приватного партнерства	25%	Високошвидкісні магістралі, інтермодальні термінали	Міжнародний арбітраж інвестиційних спорів
	Інструменти торгівлі квотами на вуглецеві викиди	20%	Енергоефективність, альтернативна енергетика для тяги	Міжнародна система моніторингу та верифікації

*Джерело: розробка автора.



Таким чином, формування оптимального портфеля міжнародних фінансових інструментів для технічного оновлення залізничної інфраструктури України в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови вимагає системного підходу, що враховує фазову специфіку, технологічні пріоритети, необхідність захисту від рейдерства та загальну логіку післявоєнної відбудови країни. Запропонований підхід дозволить не лише забезпечити необхідне фінансування для технічного оновлення залізничної інфраструктури, але й створити надійний захист від загроз банкрутства та рейдерських посягань в умовах високої невизначеності та геополітичних викликів.

Висновки та перспективи подальших досліджень. На основі проведених досліджень можна зробити такі висновки.

1) Міжнародні фінансові інструменти для технічного оновлення залізничної інфраструктури України виступають не лише джерелом інвестиційних ресурсів, але й ефективним механізмом подолання загроз банкрутства та рейдерства в умовах високого боргового навантаження галузі. Проведений аналіз демонструє, що оптимальний портфель таких інструментів має формуватися з урахуванням їх диференційованого впливу на фінансову стійкість та захищеність від рейдерських посягань. Ключовими принципами формування ефективного портфеля є: диверсифікація джерел міжнародного фінансування, інтеграція до міжнародних фінансових екосистем, інституціоналізація відносин з міжнародними фінансовими організаціями, структурування фінансових інструментів з елементами захисту від рейдерства та синхронізація технічних і фінансових аспектів модернізації. Досвід залізничних компаній, що успішно протистояли загрозам банкрутства та рейдерства (PKP PLK, ADIF, JR Group, TCDD), свідчить про ефективність інтегрованого підходу до використання міжнародних фінансових інструментів як захисного механізму.

2) Формування оптимального портфеля міжнародних фінансових інструментів для технічного оновлення залізничної інфраструктури України в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови має базуватися на принципах фазової диференціації, технологічної кондиціональності, інтегрованого захисту від рейдерства, узгодженості з загальною логікою післявоєнної відбудови та використання механізмів змішаного фінансування. Оптимальна структура портфеля суттєво відрізняється на різних етапах – від домінування грантової підтримки (65%) та екстрених кредитних ліній (25%) у воєнний період до збалансованого поєднання «зелених» облігацій (30%), структурованих інфраструктурних фондів (25%), механізмів державно-приватного партнерства (25%) та інструментів торгівлі квотами на вуглецеві викиди (20%) на етапі системної модернізації. Ключовим фактором успіху є синхронізація фінансових інструментів з технологічними пріоритетами та включення механізмів захисту від рейдерства на всіх етапах залучення міжнародного фінансування.

3) Специфіка української ситуації, що характеризується унікальним поєднанням безпрецедентних фізичних втрат інфраструктури, критичної геополітичної ролі залізниць, необхідності технологічного переходу на європейську колію та високого боргового навантаження, вимагає інноваційних підходів до використання міжнародних фінансових інструментів. Найбільш перспективними є гібридні фінансові механізми, що поєднують елементи грантової підтримки, гарантійного забезпечення та комерційного фінансування при обов'язковій інституційній участі міжнародних фінансових організацій. Такий підхід дозволяє не лише максимізувати доступне фінансування при мінімальному впливі на боргове навантаження, але й забезпечити багаторівневий захист від рейдерських посягань через створення міжнародної інституційної гарантійної мережі, використання міжнародних арбітражних застережень, синдикування фінансування з міжнародними учасниками та впровадження міжнародних публічних реєстрів заставного майна, що критично важливо в умовах післявоєнної відбудови та євроінтеграційних процесів.

Література:

1. Дунаєв І. В., Громов С. О. Корпоратизація залізничної інфраструктури в Україні, Польщі і Казахстані: порівняльний аналіз моделей та результатів. *Соціальна економіка*. 2024. № 68. URL: <https://periodicals.karazin.ua/soceconom/article/view/24815>. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2024-68-01>
2. Соколова В. В. Трансформація системи технічного регулювання в Європейському Союзі. *Актуальні проблеми державного управління*. 2024. № 2(65). С. 405-422. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-2-21>
3. Blanquart C., Koning M. The reform of French railways: A pending debt problem and new financial challenges. *Transport Policy*. 2022. № 116. P. 71-83.
4. Bošković B., Bugarinović, M. Preventive measures against hostile takeovers in European railway sector: Corporate governance perspective. *Transport Problems*. 2021. № 16(1). P. 63-75.
5. EBRD. The EBRD will stand by Ukraine. London: EBRD, 2022. URL: <https://2022.ar-ebrd.com/home-page/ukraine/>
6. Engel E., Fischer, R., & Galetovic, A. When and how to use public-private partnerships in infrastructure: Lessons from international experience. *Journal of Economic Perspectives*. 2020. № 34(3). P. 171-190.
7. Estache A., Fay, M. Current Debates on Infrastructure Policy. The World Bank Research Observer. 2021. № 36(1). P. 39-65.
8. Lawrence, M., Houghton J., George A. Infrastructure investment in post-conflict reconstruction: Trends and policy implications. *Development Policy Review*. 2022. № 40(3). P. 381-402.
9. Mizutani F., Uranishi S. Post-privatization ownership and productivity changes in the Japanese railway industry. *Journal of Regulatory Economics*. 2021. № 59(2). P. 101-132.
10. Wetzel H., Growitsch C. Economies of scope in European railways: An efficiency analysis. *Journal of Transport Economics and Policy*. 2019. № 53(3). P. 315-337.

References:

1. Dunayev, I.V., & Hromov, S.O. (2024). Korporatyzatsiia zaliznychnoi infrastruktury v Ukraini, Polshchi i Kazakhstani: porivnialnyi analiz modelei ta rezultativ [Corporatization of railway infrastructure in Ukraine, Poland and Kazakhstan: comparative analysis of models and results]. *Sotsialna ekonomika – Social Economy*, 2024, 68. Retrieved from <https://periodicals.karazin.ua/soceconom/article/view/24815>. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2024-68-01> [in Ukrainian].



2. Sokolova, V. V. (2024). Transformatsiia systemy tekhnichnoho rehuliuвання v Yevropeiskomu Soiuzi [Transformation of the technical regulation system in the European Union]. Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia – Actual Problems of Public Administration, 2024, 2(65), pp. 405-422. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-2-21> [in Ukrainian].
3. Blanquart, C., & Koning, M. (2022). The reform of French railways: A pending debt problem and new financial challenges. Transport Policy, 116, pp. 71-83.
4. Bošković, B., & Bugarinović, M. (2021). Preventive measures against hostile takeovers in European railway sector: Corporate governance perspective. Transport Problems, 16(1), pp. 63-75.
5. EBRD (2022). The EBRD will stand by Ukraine. London: EBRD, 2022. Retrieved from <https://2022.ar-ebd.com/home-page/ukraine/>
6. Engel, E., Fischer, R., & Galetovic, A. (2020). When and how to use public-private partnerships in infrastructure: Lessons from international experience. Journal of Economic Perspectives, 34(3), pp. 171-190.
7. Estache, A., & Fay, M. (2021). Current Debates on Infrastructure Policy. The World Bank Research Observer, 2021, 36(1), pp. 39-65.
8. Lawrence, M., Houghton, J., & George, A. (2022). Infrastructure investment in post-conflict reconstruction: Trends and policy implications. Development Policy Review, 2022, 40(3), pp. 381-402.
9. Mizutani, F., & Uranishi, S. (2021). Post-privatization ownership and productivity changes in the Japanese railway industry. Journal of Regulatory Economics, 2021, 59(2), pp. 101-132.
10. Wetzel, H., & Growitsch, C. (2019) Economies of scope in European railways: An efficiency analysis. Journal of Transport Economics and Policy, 2019, 53(3), pp. 315-337.

УДК 351.77

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-954-966](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-954-966)

Нікітенко Раїса Петрівна кандидат медичних наук, доцент, доцент кафедри Хірургії, променевої діагностики, радіаційної медицини, терапії та онкології, Одеський національний медичний університету, <https://orcid.org/0000-0003-4214-5534>

РОЗВИТОК ДЕРЖАВНИХ ПРОГРАМ СКРИНІНГУ ОНКОЛОГІЧНИХ ЗАХВОРЮВАНЬ ЯК СКЛАДОВА НАЦІОНАЛЬНИХ ІНТЕРЕСІВ

Анотація. У статті проаналізовано особливості розвитку державних програм скринінгу онкологічних захворювань як важливого елементу забезпечення національних інтересів, а також визначено їх вплив на охорону здоров'я та соціально-економічний розвиток країни. Вказано на доцільності перегляду підходів до раннього виявлення хвороб та впровадження персоналізованих стратегій скринінгу. Встановлено, що традиційні підходи демонструють обмежену ефективність в умовах демографічних і кризових викликів, тому особливого значення набуває стратифікований скринінг, який враховує індивідуальні ризики пацієнтів. Зазначено, що впровадження таких підходів вимагає міжвідомчої координації, наявності цифрової інфраструктури, нормативно-правового супроводу, фінансової стійкості програм та активного залучення громадянського суспільства. Наголошено на необхідності інтеграції скринінгових ініціатив до загальнонаціональних стратегій охорони здоров'я з урахуванням найкращих європейських практик. Визначено потенціал використання міжнародного досвіду у межах ініціатив Європейського плану боротьби з раком, які демонструють ефективність ризик-орієнтованих та соціально справедливих моделей профілактики. Окреслено головні виклики, пов'язані з управлінськими, політичними, етичними та організаційними аспектами запровадження стратифікованих скринінгових моделей. Обґрунтовано доцільність розробки нової державної політики у сфері профілактики та раннього виявлення онкологічних захворювань, яка має ґрунтуватися на принципах доказової медицини, персоналізації, технологічної інноваційності, міжсекторального партнерства та стратегічного бачення охорони здоров'я як компонента національної безпеки. Запропоновано практичні орієнтири для формування ефективних скринінгових програм, адаптованих до українського контексту, з урахуванням соціальних детермінант здоров'я та потреб вразливих груп населення.

Ключові слова: державне управління, державна політика, механізми управління, скринінг онкологічних захворювань, стратифікований скринінг, персоналізована профілактика, міжвідомча координація, національні інтереси.



Nikitenko Raisa Petrivna Candidate of Medical Sciences, Associate Professor of the Department of Surgery, Radiation Diagnosis, Radiation Medicine, Therapy and Oncology, Odesa National Medical University, <https://orcid.org/0000-0003-4214-5534>

DEVELOPMENT OF STATE SCREENING PROGRAMS OF CANCER AS A COMPONENT OF NATIONAL INTERESTS

Abstract. The article analyzes the peculiarities of the development of state programs for screening cancer as an important element of providing national interests, as well as their impact on health care and socio-economic development of the country. The expediency of reviewing approaches to early detection of diseases and the introduction of personalized screening strategies is indicated. Traditional approaches have been found to demonstrate limited efficiency in demographic and crisis calls, so stratified screening is of particular importance, which takes into account the individual risks of patients. It is noted that the introduction of such approaches requires interagency coordination, the availability of digital infrastructure, regulatory support, financial stability of programs and active involvement of civil society. The need to integrate screening initiatives into nationwide health strategies is emphasized, taking into account the best European practices. The potential of using international experience within the European Cancer Initiatives, which demonstrate the effectiveness of risk-oriented and socially fair prevention models. The main challenges related to the management, political, ethical and organizational aspects of the introduction of stratified screening models are outlined. The expediency of developing a new state policy in the field of prevention and early detection of cancer, which should be based on the principles of evidence-based medicine, personalization, technological innovation, intersectoral partnership and strategic health vision as a component of national security. Practical guidelines for the formation of effective screening programs adapted to the Ukrainian context are proposed, taking into account the social determinants of health and the needs of vulnerable populations.

Keywords: public administration, public policy, management mechanisms, screening of cancer, stratified screening, personalized prevention, interagency coordination, national interests.

Постановка проблеми. Актуальність дослідження державних програм скринінгу онкологічних захворювань, зокрема в контексті раку молочної залози, визначається їх негативним впливом на здоров'я населення, економіку та системи охорони здоров'я в цілому. Проблема раннього виявлення і профілактики раку є важливою з різних точок зору, зокрема: медичної, демографічної, соціально-економічної та безпекової, оскільки високий рівень смертності від онкологічних захворювань приводить до скорочення праце-

здатного населення, збільшення економічного навантаження на систему охорони здоров'я та зниженню загальної продуктивності країни. Згідно з Національною стратегією контролю злоякісних новоутворень на період до 2030 року, одна з основних цілей полягає у зниженні рівня передчасної смертності від неінфекційних захворювань, серед яких важливе місце займає рак молочної залози. У рамках цієї стратегії передбачається впровадження інноваційних підходів до профілактики та діагностики онкологічних захворювань, зокрема через стратифікацію ризиків, що дозволяє адаптувати методи скринінгу до індивідуальних особливостей пацієнтів [1]. Нинішній стан і структура онкологічної захворюваності в Україні показує недостатню ефективність наявних механізмів для протидії зростанню рівня передчасної смертності від раку. Це створює серйозні виклики та загрози, оскільки зниження рівня здоров'я населення прямо пов'язане з демографічною ситуацією та працездатністю. З огляду на це, важливим напрямком є вивчення ефективності державних програм скринінгу, зокрема у контексті європейських ініціатив, які пропонують нові моделі для впровадження інноваційних стратегій у системи охорони здоров'я, що є доцільним для адаптації в Україні. Таким чином, дослідження ефективності державних програм скринінгу є надзвичайно актуальним для забезпечення національної безпеки, розвитку системи охорони здоров'я та досягнення Цілей сталого розвитку ООН.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика щодо розвитку державних програм скринінгу онкологічних захворювань як складової національних інтересів є предметом розвідок у науковому просторі. Сучасні дослідження зосереджуються на аналізі потенціалу впровадження стратифікованих підходів до скринінгу раку молочної залози на основі міжнародного досвіду, реалізації міжнародних проєктів та впровадженні глобальних ініціатив, визначенні переваг персоналізованої оцінки ризику, використанні цифрових інструментів, а також вивченні проблем, пов'язаних із викликами управлінського, політичного, нормативного та етичного характеру, і інтеграції новітніх підходів у національні програми профілактики. Окрему увагу приділено стратегічному значенню охорони здоров'я як чинника національної безпеки в умовах демографічного навантаження та зовнішніх криз [4; 5]. У статті акцентовано увагу на комплексному підході Європейського Союзу та проаналізовано основні ініціативи, які спрямовані на боротьбу з онкологічними захворюваннями [3]. Основні проєкти, що реалізуються за підтримки ЄС, спрямовані на підвищення рівня громадського здоров'я, стимулювання спільного впливу на формування політики та розширення підзвітності організацій громадянського суспільства. Особлива увага приділяється використанню сучасних адвокаційних інструментів, які сприяють покращенню профілактики неінфекційних захворювань і підвищенню підзвітності як державних, так і недержавних суб'єктів у сфері охорони здоров'я. Також проєкти спрямовані на розбудову сталої європейської інфраструктури для моніторингу факторів,



пов'язаних з онкологічними захворюваннями; встановлення партнерств і міжсекторальної взаємодії задля розробки найбільш ефективних стратегій та програм скринінгу; а також проведення загальноєвропейського аналізу прогалин у національних програмах скринінгу раку молочної залози та розподілу факторів ризику з використанням відповідних баз даних тощо [6-12].

Мета статті – проаналізувати особливості розвитку державних програм скринінгу онкологічних захворювань як важливого елементу забезпечення національних інтересів, а також визначити їх вплив на національну безпеку, охорону здоров'я та соціально-економічний розвиток країни.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах, коли питання охорони здоров'я тісно пов'язане з національною безпекою, інноваційні підходи до профілактики хронічних захворювань набувають стратегічного значення. Одним із таких підходів є стратифікація ризиків, яка дозволяє здійснювати персоналізовану оцінку ймовірності розвитку захворювання та адаптувати скринінгові та профілактичні втручання до потреб окремих підгруп населення. Запровадження такого підходу підвищує ефективність системи охорони здоров'я, сприяє зниженню довгострокових витрат і ризиків, що загрожують стійкості суспільства в умовах демографічного навантаження і зовнішніх кризових чинників [4].

У рамках міжнародного проєкту MyPeBS (My Personal Breast Screening, 2018-2024), спрямованого на удосконалення скринінгу раку молочної залози шляхом впровадження персоналізованого підходу до оцінки ризику, було запропоновано комплексну модель інтеграції індивідуалізованих профілів ризику в клінічну практику. Завдяки розробці спеціалізованих цифрових інструментів, алгоритмів оцінки ризиків і адаптованих клінічних рішень, можливе підвищення точності діагностики та своєчасності профілактичних заходів. Втім, зазначається, що управлінські, політичні та нормативні механізми впровадження цього інноваційного підходу потребують подальшого удосконалення. На відміну від традиційних загальнонаціональних програм скринінгу, які мають усталені керівні принципи та механізми державного регулювання, стратифікація ризиків вимагає більш глибокого міждисциплінарного узгодження, враховуючи етичні, правові, соціальні та управлінські аспекти [4]. Також зарубіжні науковці вказують на доцільності формування моделі стратифікації ризиків, яка буде застосовною при розробці рекомендацій щодо скринінгу та профілактики раку молочної залози з урахуванням індивідуального підходу. Окрему увагу приділено проблематиці імплементації таких рекомендацій у національну політику у сфері раннього виявлення та профілактики, підвищуючи рівень здоров'я населення як одного з ключових чинників забезпечення національних інтересів [4].

Онкологічна захворюваність, зокрема рак молочної залози, становить не лише медичну, а й важливу соціально-економічну та безпекову проблему. Високий рівень передчасної смертності жінок унаслідок цього захворювання

негативно впливає на демографічні показники, працездатність населення та стабільність систем охорони здоров'я, що виводить проблему раннього виявлення за межі суто медичної площини та надає їй значення чинника національної безпеки. У більшості країн світу використовуються стандартизовані вікові стратегії скринінгу раку молочної залози, здебільшого за допомогою мамографії. Проте такий підхід не враховує індивідуальні фактори ризику, що знижує ефективність програм виявлення хвороби та суперечить сучасним принципам персоналізованої медицини. Більш точним вважається стратифікований за ризиком підхід, який дає змогу адаптувати частоту обстежень, обраний метод і вік їх початку відповідно до індивідуальних характеристик жінки, зокрема генетичних, клінічних, демографічних та показників медичної візуалізації [5].

На сьогодні клінічні оцінки стратифікованого підходу обмежені пілотними програмами, а великомасштабні епідеміологічні дослідження й рандомізовані випробування лише розпочинають накопичення доказів. Успішна реалізація таких підходів потребує технологічної, наукової підтримки та системної координації, що дозволить інтегрувати персоналізований скринінг у державні стратегії охорони здоров'я [5]. У зарубіжних джерелах надається огляд стратегій національних програм скринінгу або рекомендації національних органів щодо скринінгу жінок, які не мають підвищеного ризику раку молочної залози, зокрема: Великобританія (Програма скринінгу молочної залози Національної служби здоров'я) - жінки віком 50-70 років: запрошення на мамографічне обстеження кожні 3 роки; жінки віком від 71 року – звертаються самостійно; США (Цільова група превентивної служби США) – жінки віком 40-49 років: рекомендується індивідуальне прийняття рішень; жінки 50-74 роки – дворічна мамографія; Канада (Канадська цільова група з профілактичної охорони здоров'я): жінки віком від 40-49 років - не рекомендується; спільне прийняття рішень за бажанням; жінки від 50-74 - мамографія кожні 2-3 роки; Нідерланди (Національна програма скринінгу раку молочної залози): жінки віком 50-75 років – запрошення на мамографію раз на 2 роки; Австралія (Програма BreastScreen) - жінки віком 40-49 років: запрошуються за потребою; жінки віком 50-74 роки – запрошуються раз на 2 роки; Китай (Національна комісія охорони здоров'я КНР): жінки віком від 20 до 39 років – щомісячне самообстеження молочних залоз, клінічне обстеження молочних залоз 1-3 рази на рік; жінки віком 40-69 років - мамографія раз в 1-2 роки з УЗД для жінок з щільними грудьми; щомісячне самообстеження молочних залоз та щорічне клінічне обстеження молочних залоз; від 70 та старше – щорічне клінічне обстеження молочних залоз [5].

У відповідь на зростання онкологічних захворювань Європейський Союз прийняв глобальну ініціативу Європейський план боротьби з раком, який покликаний змінити підхід до запобігання, виявлення, лікування та подальшого супроводу онкохворих. План передбачає комплексний підхід до



онкопатологій на всіх етапах розвитку хвороби та є невід'ємною частиною створення сталого Європейського союзу охорони здоров'я. План має структуру, яка заснована на чотирьох ключових напрямках: профілактика захворювань; раннє виявлення онкологічних патологій; діагностика і лікування; підтримка якості життя пацієнтів та осіб, які одужали від раку [3].

Із загальним бюджетом у 4 мільярди євро, ініціатива об'єднує 10 флагманських напрямків та 32 додаткові дії, що реалізуються завдяки фінансуванню з різних європейських програм, зокрема EU4Health, у співпраці з Виконавчим агентством з питань охорони здоров'я та цифрових технологій (HaDEA). Особлива увага у сфері профілактики приділяється підтримці проєктів, спрямованих на пропагування здорового способу життя, підвищення рівня медичної обізнаності громадян, розвиток освітніх ініціатив для дітей і підлітків, а також удосконалення професійної підготовки медичних кадрів. Важливим напрямом залишається оновлення Європейського кодексу проти раку та посилення вакцинації проти вірусу папіломи людини (ВПЛ) як заходу первинної профілактики. Узгоджені дії, які здійснюються в межах цього плану, мають на меті зменшити захворюваність на рак, знизити смертність, а також підвищити загальний рівень здоров'я населення, що в умовах глобальних викликів і демографічного тиску є однією з пріоритетних задач публічного управління охороною здоров'я на європейському рівні [3].

Проєкт FILTERED (2024-202) спрямований на стимулювання спільної адвокації, підвищення рівня громадського здоров'я, а також розширення дій та підзвітності серед організацій громадянського суспільства. Основна мета цього проєкту полягає у зменшенні негативного впливу алкоголю та тютюну через впровадження заходів, спрямованих на зменшення шкоди, що викликає неінфекційні захворювання. Проєкт реалізується в межах інтегрованого підходу, який передбачає активну участь як європейських, так і національних структур, в тому числі і в Україні. Його сприяє створенню платформи для обміну досвідом між представниками організацій, що займаються адвокацією у сфері зменшення шкоди, а також стимулює діалог між владою та зацікавленими сторонами для спільного розроблення ефективних політичних заходів. Проєкт охоплює декілька регіонів, серед яких: Бельгія, Словенія, Іспанія, Болгарія (країни, де реалізуються ключові компоненти ініціативи, спрямовані на систематизацію досвіду та розробку єдиних стандартів роботи), а також Україну, яка є однією з країн-партнерів, де проведення заходів сприятиме впровадженню передових практик адвокації та зміцненню публічного здоров'я [12].

Завдяки використанню сучасних методів адвокації, проєкт FILTERED сприяє підвищенню інформованості населення щодо ризиків, пов'язаних з вживанням алкоголю та тютюну, та стимулює формування стратегії для зниження впливу цих факторів на здоров'я громадян. Впровадження ініціатив проєкту має перспективу не лише покращити ситуацію у сфері профілактики

неінфекційних захворювань, а й сприяти підвищенню підзвітності державних і недержавних суб'єктів у галузі охорони здоров'я [8].

У країнах Європейського Союзу хронічні неінфекційні захворювання (далі - НІЗ) залишаються головною причиною смертності та інвалідності, спричиняючи понад 80% усіх випадків. Значна частка передчасних смертей також пов'язана саме з цим типом захворювань. Це суттєво погіршує якість життя, а також створює важке емоційне та економічне навантаження на родини пацієнтів. Крім того, лікування НІЗ вимагає значних фінансових витрат, які складають вагомую частку національних витрат на охорону здоров'я. За даними аналітичних оцінок, ефективна стратегія з просування здорового способу життя та профілактики захворювань потенційно здатна зменшити загальний тягар НІЗ до 70%, що свідчить про критичну важливість системного підходу до профілактики [8].

У межах сучасних європейських підходів до боротьби з неінфекційними захворюваннями особлива увага приділяється зміцненню ролі громадянського суспільства. Одним із ключових завдань є стимулювання спільної адвокації, просування здорового способу життя та підвищення підзвітності у питаннях профілактики, зокрема щодо вживання алкоголю, тютюну та нездорового харчування. Заходи реалізуються у відповідності до комплексних стратегій, закладених у Європейському плані боротьби з раком, ініціативі «Здоровіші разом», а також рекомендаціях ВООЗ. Така інтеграція дозволяє створити цілісну політику профілактики НІЗ, спрямовану на довгострокове зниження захворюваності та зміцнення здоров'я населення, зокрема в Україні. Основні цілі спрямовані на: формування спільного підходу до подолання факторів ризику НІЗ; розробку розрізнених підходів до профілактики неінфекційних захворювань; проведення різноманітних комунікативних заходів та навчання персоналу для розбудови потенціалу у 2024 та 2025 роках, підтримки поточних національних, європейських та міжнародних ініціатив з питань політики запобігання НІЗ; розвиток партнерства між організаціями громадянського суспільства та неурядовими організаціями, які спрямовують свою діяльність на зміцнення здоров'я; проведення масштабних кампаній з підвищення обізнаності щодо профілактики НІЗ та їхніх основних факторів ризику, з особливим фокусом на вразливі групи населення на європейському та національному рівнях [8].

Проект JA PreventNCD: спільні дії щодо запобігання неінфекційним захворюванням та раку (2024-2027), об'єднує зусилля європейських країн задля зменшення рівня неінфекційних захворювань та раку, значна частина яких є запобіжною. Основна мета ініціативи полягає у зміцненні національної політики профілактики, усунення фрагментації дій та підвищення ефективності заходів через координацію між урядовими структурами та системну оцінку втручання. Проект фокусується на індивідуальних і соціальних факторах ризику, просуває підхід, орієнтований на життєвий шлях, і сприяє подоланню



соціальної нерівності у сфері охорони здоров'я. Особлива увага приділяється створенню сталої інфраструктури для моніторингу факторів ризику, оцінки політик та впровадження рішень, заснованих на доказах. JA PreventNCD підкреслює, що ефективна профілактика починається з міжсекторальної взаємодії та врахування впливу політики на здоров'я населення [9].

Проект PEACHD (інтегрована профілактика раку через зміну поведінкових факторів) спрямований на розробку та пілотування інтегрованого підходу до профілактики раку в Європі, фокусуючись на усуненні основних факторів ризику, пов'язаних зі способом життя, таких як куріння, вживання алкоголю, неправильне харчування, малорухливість та надмірна вага (2024-2027). Зважаючи на високий рівень смертності від раку в Європі, де майже чверть усіх смертей спричинено онкологічними захворюваннями, особливо важливою є адаптація ефективних профілактичних стратегій для різних соціальних груп, зокрема для вразливих популяцій, таких як біженці та люди з низьким соціально-економічним статусом. PEACHD адаптує підхід WHO-EU BRIEF для впровадження коротких консультацій і скринінгових втручань в системі первинної медичної допомоги в трьох європейських країнах: Польщі, Чехії та Іспанії. Проект передбачає створення цифрових інструментів для боротьби з факторами ризику та навчання медичних працівників, соціальних працівників і громадських організацій для ефективного впровадження цієї стратегії. Особлива увага приділяється вивченню охоплення програми серед вразливих груп населення та її адаптації до специфічних потреб цих спільнот [10].

Проект ELISAH: зменшення тягаря раку молочної залози через вплив на фактори ризику та покращення здоров'я (2024-2027) має на меті зменшити тягар раку молочної залози шляхом впливу на модифіковані фактори ризику та залучення громадських організацій і пацієнтських груп. Він орієнтований на розробку стратегій, що поєднують структурні втручання та індивідуальне зміцнення здоров'я, зокрема щодо забруднення навколишнього середовища, нездорового харчування, недостатньої фізичної активності, а також вживання алкоголю та тютюну. Також, цей Проект спрямований на заповнення прогалин між науковими дослідженнями та їх впровадженням у практику для покращення здоров'я населення. Він включає кілька основних напрямків, серед яких [6]:

- проведення загальноєвропейського аналізу прогалин у національних планах щодо раку та розподілу факторів ризику, використовуючи бази даних JRC-ENCR;
- оцінка розподілу факторів ризику серед жінок з діагнозом раку молочної залози на основі даних популяційних канцер-реєстрів;
- розвиток здорового способу життя за допомогою інноваційних інструментів і підходів, які можуть бути впроваджені у всіх країнах ЄС, з використанням існуючих медичних закладів та цифрових технологій;

- покращення умов навколишнього середовища в неблагополучних районах для сприяння профілактиці;

- підвищення обізнаності про фактори ризику раку молочної залози та участь у скринінгових програмах серед внутрішньо переміщених осіб в Україні [6].

Проект ELISAN особливо зосереджений на зменшенні нерівності в охороні здоров'я та охоплює різні аспекти способу життя та навколишнього середовища, такі як тютюнопаління, вейпінг, фізична активність, харчування, ожиріння, вплив алкоголю та забруднення. Одним із основних пріоритетів є зниження нерівності в здоров'ї серед вразливих груп, таких як біженці, громадяни України, що живуть в умовах військових дій, а також мешканці неблагополучних районів [6].

Проект EUROHELICAN (2022-2025) спрямований на прискорення зниження захворюваності на рак шлунка в Європі. Цей вид раку є однією з головних проблем охорони здоров'я, особливо в Центральній та Східній Європі, де спостерігається найвищий рівень захворюваності. Для запобігання розвитку раку запропоновано популяційне тестування та лікування, що пов'язано із різними інфекціями. Проект передбачає впровадження програми тестування та лікування. Розробка керівних принципів і рекомендацій щодо впровадження стратегії, а також її оцінка будуть проводитись за участю експертної робочої групи за підтримки ВООЗ [7].

Проект PERCH (2022-2025) спрямований на підтримку партнерських зусиль у боротьбі з вірусом папіломи людини (далі - ВПЛ), який є причиною розвитку раку шийки матки, аногенітального раку, а також раку голови і ший. Генотипи ВПЛ 16 і ВПЛ 18 викликають близько 70% випадків раку шийки матки, що призводить до смерті близько 26 000 жінок щорічно в Європі. Попри те, що рак шийки матки є однією з найбільш доступних для профілактики форм раку через вакцинацію та скринінг ВПЛ, у 2020 році охоплення вакцинацією в Європейському регіоні ВООЗ становило лише 31%.

Цей підтримує національні ініціативи з вакцинації проти ВПЛ, сприяючи покращенню [10]:

- спроможності держав-членів ЄС планувати та реалізовувати ефективні кампанії з вакцинації;
- систем моніторингу вакцинації та боротьби з раком шийки матки;
- підвищенню обізнаності серед підлітків щодо захворювань, пов'язаних з ВПЛ, та методів їх профілактики;
- поліпшенню здатності медичних працівників ефективно комунікувати необхідність вакцинації [10].

Завдяки цим заходам, проєкт націлений на значне зниження захворюваності та смертності від раку шийки матки в Європі [10].

У Національній стратегії контролю злоякісних новоутворень на період до 2030 року, яка схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України



від 2 серпня 2024 р. № 730-р надається опис проблеми, які обумовили необхідність її прийняття [1]. Онкологічні захворювання в Україні стабільно залишаються серед провідних причин смертності населення, поступаючись лише серцево-судинним хворобам. Проблематика, пов'язана з профілактикою, діагностикою, лікуванням раку, а також з наданням паліативної та реабілітаційної допомоги, виходить за межі медичної площини, охоплюючи широкий спектр соціально-економічних, психологічних і етичних викликів. У контексті глобальних орієнтирів, одним із завдань Цілей сталого розвитку ООН, запланованих до 2030 року, є зниження рівня передчасної смертності від неінфекційних захворювань на 30%, що, зокрема, стосується і онкопатологій. В Україні досягнення цих цілей підтримується на державному рівні через реалізацію Національного плану заходів боротьби з неінфекційними захворюваннями, затвердженого розпорядженням Кабінету Міністрів України від 26 липня 2018 року № 530-р. Одними з основних напрямів цього Плану є посилення профілактики, удосконалення механізмів раннього виявлення та підвищення ефективності лікування злоякісних новоутворень [1].

З огляду на значний вплив онкологічних захворювань на демографічну ситуацію та працездатність населення, дана проблема розглядається в контексті національної безпеки. З метою її ефективного вирішення реалізація Національної стратегії контролю злоякісних новоутворень на період до 2030 року передбачає тісну координацію з виконанням Цілей сталого розвитку [1].

Аналіз сучасного стану і структури онкологічної захворюваності в Україні, а також особливостей організаційно-структурної моделі надання медичної допомоги пацієнтам зі злоякісними новоутвореннями, засвідчує її недостатню ефективність у протидії стрімкому зростанню рівня передчасної смертності. Така ситуація чинить негативний вплив не лише на здоров'я населення, а й на загальну демографічну ситуацію в країні, створюючи серйозні виклики для національної безпеки та перешкоджаючи досягненню Цілей сталого розвитку ООН до 2030 року, зокрема в частині зменшення смертності від неінфекційних захворювань. У Рішенні Ради Національної безпеки «Щодо профілактики, ранньої діагностики та лікування злоякісних новоутворень», введено в дію указом Президента 22 грудня 2023 року № 842/2023, зазначається, що, згідно зі статтею 3 Закону України «Про національну безпеку України», захист життя і гідності людини є ключовим орієнтиром державної політики у сфері безпеки. Відповідно до положень Стратегії національної безпеки України (Указ Президента № 392/2020), Стратегії людського розвитку (Указ Президента № 225/2021), а також рішень Ради національної безпеки і оборони України щодо вдосконалення системи охорони здоров'я (зокрема рішення від 30 липня 2021 року, введене в дію Указом Президента № 369/2021), визнано необхідність комплексного перегляду підходів до боротьби з онкозахворюваннями. Ці документи гармонізуються з положеннями міжнародної резолюції Всесвітньої асамблеї охорони

здоров'я WHA70.12, яка акцентує увагу на необхідності інтегрованого підходу до профілактики та лікування онкологічних захворювань. Усі зазначені заходи спрямовані на реалізацію конституційного права громадян на охорону здоров'я та доступну медичну допомогу [2].

Висновки. Розвиток ефективних державних програм скринінгу онкологічних захворювань, зокрема раку молочної залози, є стратегічно важливим інструментом для зміцнення системи охорони здоров'я та забезпечення національної безпеки в умовах запровадження воєнного стану, демографічних викликів та соціально-економічної нестабільності. У цих процесах ключовою є роль уряду, оскільки держава має забезпечити належну міжвідомчу координацію, нормативно-правове забезпечення та фінансову сталість відповідних ініціатив. Перехід до стратифікованих, персоналізованих підходів до скринінгу відповідає сучасним вимогам доказової медицини й надає можливість ефективніше використовувати державні ресурси, адаптуючи профілактичні програми до індивідуальних потреб населення. Такі підходи сприяють зниженню рівня надлишкової діагностики та посилюють соціальну справедливість шляхом підвищення доступності скринінгу для вразливих верст населення.

Доцільними для врахування є міжнародні ініціативи (MyPeBS, FILTERED, EU4Health та ін.), а також Європейський план боротьби з раком, які демонструють ефективність ризик-орієнтованих стратегій, що базуються на використанні цифрових технологій, аналізі соціальних детермінант здоров'я та активному залученні пацієнтів у процес прийняття рішень. Успішна реалізація стратифікованого скринінгу в Україні потребує цілеспрямованої державної політики, яка передбачає: інтеграцію скринінгу до загальнонаціональних стратегій охорони здоров'я; інвестиції в цифрову інфраструктуру та аналітичні системи; підтримку міжсекторального партнерства з громадянським суспільством. Результати дослідження вказують на необхідність формування в Україні модернізованої державної політики у сфері профілактики та раннього виявлення онкологічних захворювань. Вона має базуватися на засадах персоналізації, доказовості, технологічної інноваційності та стратегічного бачення охорони здоров'я як пріоритетного національного інтересу.

Література:

1. Національна стратегія контролю злоякісних новоутворень на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністерства України від 02.08.2024 № 730-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/730-2024-%D1%80?find=1&text=%D0%B1%D0%B5%D0%B7%D0%BF%D0%B5%D0%BA#w1_1
2. Щодо профілактики, ранньої діагностики та лікування злоякісних новоутворень: рішення Ради національної безпеки і оборони України від 22.12.2023, введено в дію Указом Президента України від 22 груд. 2023 р. № 842/2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0049525-23#Text>
3. Europe's Beating Cancer Plan. Delivering on the EU Cancer Plan through dozens of EU4Health funded projects. *European Commission*. URL: https://health.ec.europa.eu/non-communicable-diseases/cancer/europes-beating-cancer-plan-eu4health-financed-projects_en#:~:text=Europe%27s%20Beating%20Cancer%20Plan%2C%20with%20projects%20covering%20prevention%2C,as%20part%20of%20a%20strong%20European%20Health%20Union.



4. Gagnon J., Lévesque E., Borduas F., Chiquette J., Diorio C., Duchesne N., Dumais M., Eloy L., Foulkes W., Gervais N., Lalonde L., L'Espérance B., Meterissian S., Provencher L., Richard J., Savard C., Trop I., Wong N., Knoppers B.M., Simard J. Recommendations on breast cancer screening and prevention in the context of implementing risk stratification: impending changes to current policies. *Current Oncology*. 2016. Vol. 23. Iss. 6. P. 615-625. URL: <https://doi.org/10.3747/co.23.2961>
5. Kieran C. A., Dodwell D., Lord S., Petrou S., Brady S. M., Collins G. S., Hippisley-Cox J. The current status of risk-stratified breast screening. *British Journal of Cancer*. 2021. Vol. 126. P. 533-550. URL: <https://www.nature.com/articles/s41416-021-01550-3>
6. Project ELISAH - European Linkage of Initiative from Science to Action in Health. *European Commission*. URL: https://health.ec.europa.eu/non-communicable-diseases/cancer/europes-beating-cancer-plan-eu4health-financed-projects/projects/elisah_en
7. Project EUROHELICAN - Accelerating gastric cancer reduction in Europe through *Helicobacter pylori* eradication. *European Commission*. URL: https://health.ec.europa.eu/non-communicable-diseases/cancer/europes-beating-cancer-plan-eu4health-financed-projects/projects/eurohelican_en
8. Project Filtered. *European Commission*. URL: https://health.ec.europa.eu/non-communicable-diseases/cancer/europes-beating-cancer-plan-eu4health-financed-projects/projects/filtered_en
9. Project JA PreventNCD. *European Commission*. URL: https://health.ec.europa.eu/non-communicable-diseases/cancer/europes-beating-cancer-plan-eu4health-financed-projects/projects/ja-preventncd_en
10. Project PEACHD - Piloting European Action on Cancer Health Determinants. *European Commission*. URL: https://health.ec.europa.eu/non-communicable-diseases/cancer/europes-beating-cancer-plan-eu4health-financed-projects/projects/peachd_en
11. Project PERCH – PartnERship to Contrast HPV. *European Commission*. URL: https://health.ec.europa.eu/non-communicable-diseases/cancer/europes-beating-cancer-plan-eu4health-financed-projects/projects/perch_en
12. Projects. *European Commission*. URL: https://health.ec.europa.eu/non-communicable-diseases/cancer/europes-beating-cancer-plan-eu4health-financed-projects/projects_en?f%5B0%5D=gopa_projects_eu4health_projects%3A214

References:

1. Natsionalna stratehiia kontroliu zloiakisnykh novoutvoren na period do 2030 roku: Pozporiadzhennia Kabinetu Ministerstva Ukrainy [National Strategy for Control of Malignant Tumors for the Period up to 2030: Following the Cabinet of the Ministry of Ukraine]. (2024, August 02). Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/730-2024-%D1%80?find=1&text=%D0%B1%D0%B5%D0%B7%D0%BF%D0%B5%D0%BA#w1_1 [in Ukrainian].
2. Shchodo profilaktyky, rannoi diahnozyky ta likuvannia zloiakisnykh novoutvoren: rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy [On the prevention, early diagnosis and treatment of malignancies: Decisions of the National Security and Defense Council of Ukraine]. (2023, December 22). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0049525-23#Text> [in Ukrainian].
3. Europe's Beating Cancer Plan. Delivering on the EU Cancer Plan through dozens of EU4Health funded projects. *European Commission*. Retrieved from: https://health.ec.europa.eu/non-communicable-diseases/cancer/europes-beating-cancer-plan-eu4health-financed-projects_en#:~:text=Europe%27s%20Beating%20Cancer%20Plan%2C%20with%20projects%20covering%20prevention%2C,as%20part%20of%20a%20strong%20European%20Health%20Union
4. Gagnon, J., Lévesque, E., Borduas, F., Chiquette, J., Diorio, C., Duchesne, N., Dumais, M., Eloy, L., Foulkes, W., Gervais, N., Lalonde, L., L'Espérance, B., Meterissian, S., Provencher, L., Richard, J., Savard, C., Trop, I., Wong, N., Knoppers, B.M., & Simard, J. (2016). Recommendations on breast cancer screening and prevention in the context of implementing risk stratification: impending changes to current policies. *Current Oncology*. Vol. 23. Iss. 6. P. 615-625. Retrieved from: <https://doi.org/10.3747/co.23.2961> [in English].

5. Kieran, C. A., Dodwell, D., Lord, S., Petrou, S., Brady, S. M., Collins, G. S., & Hippisley-Cox, J. (2021). The current status of risk-stratified breast screening. *British Journal of Cancer*. Vol. 126. P. 533-550. Retrieved from: <https://www.nature.com/articles/s41416-021-01550-3> [in English].

6. Project ELISAH - European Linkage of Initiative from Science to Action in Health. *European Commission*. Retrieved from: https://health.ec.europa.eu/non-communicable-diseases/cancer/europes-beating-cancer-plan-eu4health-financed-projects/projects/elisah_en [in English].

7. Project EUROHELICAN - Accelerating gastric cancer reduction in Europe through *Helicobacter pylori* eradication. *European Commission*. Retrieved from: https://health.ec.europa.eu/non-communicable-diseases/cancer/europes-beating-cancer-plan-eu4health-financed-projects/projects/eurohelican_en [in English].

8. Project Filtered. *European Commission*. Retrieved from: https://health.ec.europa.eu/non-communicable-diseases/cancer/europes-beating-cancer-plan-eu4health-financed-projects/projects/filtered_en [in English].

9. Project JA PreventNCD. *European Commission*. Retrieved from: https://health.ec.europa.eu/non-communicable-diseases/cancer/europes-beating-cancer-plan-eu4health-financed-projects/projects/ja-preventncd_en [in English].

10. Project PEACHD - Piloting European Action on Cancer Health Determinants. *European Commission*. Retrieved from: https://health.ec.europa.eu/non-communicable-diseases/cancer/europes-beating-cancer-plan-eu4health-financed-projects/projects/peachd_en [in English].

11. Project PERCH – PartnERship to Contrast HPV. *European Commission*. Retrieved from: https://health.ec.europa.eu/non-communicable-diseases/cancer/europes-beating-cancer-plan-eu4health-financed-projects/projects/perch_en [in English].

12. Projects. *European Commission*. Retrieved from: https://health.ec.europa.eu/non-communicable-diseases/cancer/europes-beating-cancer-plan-eu4health-financed-projects/projects_en?f%5B0%5D=gopa_projects_eu4health_projects%3A214 [in English].



УДК 347.965:336.1

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-967-980](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-967-980)

Овчаренко Олена Миколаївна доктор юридичних наук, професор, доцент кафедри цивільної юстиції та адвокатури Національного юридичного університету ім. Ярослава Мудрого, член Науково-консультативної ради при Верховному Суді, Харків, тел.: +380502137155, <https://orcid.org/0000-0002-1641-6161>

НАЛЕЖНЕ ФІНАНСОВЕ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СУДІВ ЯК ГАРАНТІЯ ЇХ НЕЗАЛЕЖНОСТІ

Анотація. У статті розкрито ключові питання належного фінансового та організаційного забезпечення судів в Україні та зарубіжних державах, у тому числі крізь призму гарантії незалежності судової гілки влади. Проаналізовано акти Європейського Союзу, нормативно-правові акти України, рішення Конституційного Суду України, наукові праці та звіти керівників органів судової влади і встановлено, що ефективне організаційне забезпечення судів є запорукою оперативного та справедливого правосуддя, зміцнення довіри до судової системи й доступності правосуддя для громадян.

Підтримано точку зору, відповідно до якої норматив матеріально-технічного забезпечення судів – це сукупність заходів державного і суддівського управління, спрямованих на забезпечення судів необхідними ресурсами для підвищення ефективності правосуддя та задоволення їхніх потреб згідно з установленними стандартами і показниками результативності.

Установлено, що в сучасний період виникають проблемні питання під час забезпечення правосуддя. Недостатнє матеріальне забезпечення працівників апаратів судів відлякує кваліфікованих фахівців від кар'єри в судовій системі та підвищує ризики корупції, оскільки низька заробітна плата не відповідає реальним потребам життя. Рівень фінансування судової влади зазвичай є недостатнім для покриття усіх наявних потреб, а після запровадження воєнного стану в лютому 2022 року ця проблема стала ще більш актуальною.

У межах судово-правової реформи 2016 року Вища рада правосуддя отримала розширені повноваження щодо організації діяльності судів, що, своєю чергою, покладає на неї підвищену відповідальність та нові обов'язки. Якість судочинства й доступність правосуддя для громадян безпосередньо залежать від рівня організаційного забезпечення судової системи.

Встановлено, що Вища рада правосуддя часто не ухвалює рішення своєчасно або належним чином не обґрунтовує відмову в задоволенні запитів Державної судової адміністрації України, що призводить до нерозподілу

коштів, які могли б бути використані судами. Вирішити цю проблему можна шляхом упровадження механізму повного фінансування потреб судової системи, зокрема через обмеження дискреційних повноважень Міністерства фінансів України та Кабінету Міністрів України у бюджетному процесі.

Установлено, що вступ України до ЄС передбачає належне ресурсне забезпечення судової влади. Парламент і Уряд мають гарантувати її незалежність, зокрема через повне фінансування потреб судової системи. Необхідно вдосконалити прозорий механізм розподілу судового збору. Запропоновано Вищій раді правосуддя систематично оновлювати нормативи забезпечення судів, а також спільно з Державною судовою адміністрацією України реалізувати політику ефективної організаційної взаємодії. Лише скоординовані зусилля всіх сторін сприятимуть зміцненню незалежності судової влади.

Ключові слова: правосуддя, судова реформа, незалежність судової влади, відкритість судової влади, довіра до органів судової влади, судоустрій, судове адміністрування, апарати судів.

Ovcharenko Olena Doctor of Legal Sciences, Professor, Associate Professor of Yaroslav Mudryi National Law University, Member of the Scientific Consultative Council of Supreme Court, Kharkiv, tel.: +380502137155, <https://orcid.org/0000-0002-1641-6161>

PROPER FINANCIAL AND ORGANIZATIONAL SUPPORT OF COURTS AS A GUARANTEE OF THEIR INDEPENDENCE

Abstract. The article reveals key issues of proper financial and organizational support of courts in Ukraine and foreign countries, including through the prism of guaranteeing the independence of the judicial branch. The acts of the European Union, regulatory legal acts of Ukraine, decisions of the Constitutional Court of Ukraine, scientific works and reports of heads of judicial bodies are analyzed and it is established that effective organizational support of courts is a guarantee of prompt and fair justice, strengthening trust in the judicial system and accessibility of justice for citizens.

The point of view is supported, according to which the standard of material and technical support of courts is a set of measures of state and judicial management aimed at providing courts with the necessary resources to increase the efficiency of justice and meet their needs in accordance with established standards and performance indicators.

It is established that in the modern period, problematic issues arise in the provision of justice. Insufficient financial support for court staff discourages qualified professionals from pursuing a career in the judicial system and increases the risks of corruption, as low salaries do not meet real life needs. The level of financing of the judiciary is usually insufficient to cover all existing needs, and after

the introduction of martial law in February 2022, this problem has become even more urgent.

As part of the 2016 judicial and legal reform, the High Council of Justice received expanded powers to organize the activities of the courts, which, in turn, places increased responsibility and new duties on it. The quality of judicial proceedings and the accessibility of justice for citizens directly depend on the level of organizational support of the judicial system.

It has been established that the High Council of Justice often fails to make decisions in a timely manner or fails to properly justify its refusal to satisfy requests from the State Judicial Administration of Ukraine, which leads to the non-distribution of funds that could be used by the courts. This problem can be solved by introducing a mechanism for full financing of the needs of the judicial system, in particular by limiting the discretionary powers of the Ministry of Finance of Ukraine and the Cabinet of Ministers of Ukraine in the budget process.

It has been established that Ukraine's accession to the EU requires adequate resource provision for the judiciary. The Parliament and the Government must guarantee its independence, in particular by fully financing the needs of the judicial system. It is necessary to improve the transparent mechanism for distributing court fees. The High Council of Justice is proposed to systematically update the standards for providing courts, and also, together with the State Judicial Administration of Ukraine, implement a policy of effective organizational interaction. Only coordinated efforts of all parties will contribute to strengthening the independence of the judiciary.

Keywords: justice, judicial reform, independence of justice, openness of the judiciary, trust in judicial authorities, judicial system, judicial administration, court staff.

Постановка проблеми. Тема організаційного і фінансового забезпечення органів судової влади в Україні є актуальною, особливо в умовах воєнного стану. Державна політика у цій сфері базується на принципах, які ґрунтуються на положеннях Конституції, чинного законодавства та міжнародних правових стандартах, зокрема Європейської конвенції з прав людини. Вони покликані гарантувати справедливе, незалежне й ефективне здійснення судочинства, а також захист прав і свобод людини.

Одним із ключових є принцип незалежності судів та суддів, який передбачає, що судді підкоряються виключно закону, а будь-яке втручання з боку інших гілок влади чи приватних осіб є неприпустимим. Ця незалежність забезпечується як матеріальними, так і процесуальними гарантіями. Правосуддя здійснюється виключно судами, а створення надзвичайних або спеціальних судів законом заборонено, що підкреслює інституційну стабільність судової системи.

Нормативну основу принципів правосуддя становлять статті 124–129 Конституції України, Закон України «Про судоустрій і статус суддів» [1-2],

відповідні положення процесуальних кодексів (кримінального, цивільного, господарського тощо) та положення міжнародного права, зокрема Європейської конвенції з прав людини.

Незалежна судова влада – ключовий чинник розвитку держави та суспільства, гарант забезпечення прав і свобод громадян. Останнім часом кількість судових проваджень зросла, проте судова система продовжує своє стаке функціонування, незважаючи на безліч викликів. Це насамперед брак людських ресурсів, проблеми із захистом даних в електронних системах, недостатність ресурсів матеріальних, низький рівень довіри з боку громадян. Водночас на перший план виходять проблеми судового захисту військовослужбовців та цивільних осіб, які постраждали від бойових дій.

Забезпечення належного рівня відправлення правосуддя в державі є одним з її ключових пріоритетів. Відповідно до ч. 1 ст. 10 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» у період дії воєнного стану не можуть бути припинені повноваження судів [3]. З іншого боку, Конституція України забороняє створення надзвичайних та особливих судів (ч. 6 ст. 125) [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема організаційного і фінансового забезпечення судової гілки влади в аспекті гарантування її незалежності традиційно привертає увагу науковців і практиків. Серед науковців, які досліджували ці питання, можна відзначити Л.М. Москвич [4], О.Ю. Дудченко [5], І.В. Юревич [6], О.П. Світличний [7], І.П. Устинова [8] та інші. Примітно, що наукові розвідки зазначеної проблеми здійснюються як межах правничої науки, так і в межах теорії публічного управління та адміністрування. Це підкреслює міждисциплінарний характер питання ресурсного забезпечення діяльності судів, який перебуває в фарватері загальнодержавних управлінських процесів.

Коломієць Н., Пророченко В. вказують, що «організаційне забезпечення органів судової влади є зовнішнім управлінським процесом, який скеровується насамперед у сферу створення і підтримання необхідних умов для функціонування суду та здійснення правосуддя і здійснюється за допомогою адміністративних, фінансових, інформаційних, організаційних та матеріально-технічних заходів» [9]. Представники правничої науки, як правило, акцентують увагу на тому, що належне організаційне забезпечення органів судової влади є гарантією ефективного, оперативного і справедливого відправлення правосуддя, є необхідною передумовою для підвищення довіри до судів і забезпечення територіальної доступності правосуддя.

Мета статті – вивчення проблеми належного фінансового та організаційного забезпечення судів в умовах повномасштабного збройного вторгнення росії в Україну, що триває з 24 лютого 2022 р. Поряд із цим, важливо зробити фокус на варіантах вирішення проблеми браку ресурсів для судової гілки влади й повноцінного нормативного забезпечення організації діяльності судів, оскільки це безпосередньо впливає на реалізацію основоположних принципів



правосуддя, закріплених в ст. 129 Конституції України (рівність усіх учасників судового процесу перед законом і судом, забезпечення доведеності вини, змагальність сторін та свобода в наданні ними суду своїх доказів і у доведенні перед судом їх переконливості, підтримання публічного обвинувачення в суді прокурором, забезпечення обвинуваченому права на захист, гласність судового процесу та його повне фіксування технічними засобами, розумні строки розгляду справи судом, забезпечення права на апеляційний перегляд справи та у визначених законом випадках – на касаційне оскарження судового рішення, обов’язковість судового рішення) [1].

Виклад основного матеріалу. Сучасне суспільство потребує належного забезпечення судової влади, яка, на відміну від інших гілок влади, здійснюється виключно через спеціально створені судові установи, наділені визначеними законом засобами правового впливу.

Незалежність судової гілки влади та гарантій її забезпечення. Конституція України проголошує, що держава забезпечує фінансування та належні умови для функціонування судів і діяльності суддів (ч. 1 ст. 131). Обов’язок держави створити гідні умови для ефективної роботи суддів і співробітників апаратів судів підтверджується в усіх міжнародно-правових стандартах належного правосуддя (Рекомендація CM/Rec (2010)12 Комітету Міністрів Ради Європи «Щодо суддів: незалежність, ефективність та обов’язки» [10], Європейська хартія про закон «Про статус суддів» 1998 р. [11], Висновок № 2 (2001) Консультативної ради європейських суддів «Про фінансування та управління судами в контексті ефективності судової влади та статті 6 Європейської конвенції з прав людини» від 23 листопада 2001р. [12]. В п. 1 Основних принципів незалежності судових органів (1985) підкреслюється, що їх незалежність гарантується державою і закріплюється в конституції або законах країни. Усі державні та інші установи зобов’язані шанувати незалежність судових органів і дотримуватися її [13].

Відповідні стандарти відтворюються на рівні національного законодавства. Стаття 126 Конституції України проголошує, що незалежність і недоторканність судді гарантуються Конституцією і законами України. В статті 130 вказано, що в Державному бюджеті України окремо визначаються видатки на утримання судів з урахуванням пропозицій Вищої ради правосуддя [1]. Детально гарантії незалежності суддів викладені в статтях 48-49 Закону України «Про судоустрій і статус суддів». Серед іншого, важливими гарантіями незалежності суддів і судів є окремий порядок фінансування та організаційного забезпечення діяльності судів, належне матеріальне й соціальне забезпечення суддів, заборона втручання у здійснення правосуддя [2].

Як вважає Вища рада правосуддя, «належне фінансування всіх органів системи правосуддя є передумовою їх ефективної діяльності з метою забезпечення своєчасного та якісного розгляду судових справ, формування доброчесного та професійного суддівського корпусу та апарату судових органів

у кількості, яка дасть змогу задовольнити суспільний запит на справедливий суд» [14].

Низький рівень матеріального забезпечення суддів та допоміжного персоналу судів призводить до того, що фахові, підготовлені та свідомі правники не прагнуть зробити кар'єру в судовій системі. Збільшення корупційних ризиків під час відправлення правосуддя має місце через те, що заробітна плата в судах не задовольняє базові потреби людини з урахуванням рівня життя в країні – це зумовлює бажання отримати неправомірну вигоду від учасників судового розгляду. Корупційні скандали на кшталт справи екс-Голови Верховного Суду В. Князева створюють національний і міжнародний резонанс і підривають рівень довіри до судової гілки влади не лише з боку громадян України, а й з боку зовнішніх інвесторів. Погані умови в приміщеннях судів, відсутність або брак сучасних технічних пристроїв, недостатня кількість залів судових засідань негативно відзначаються на якості судочинства. Зрештою, системні організаційні недоліки функціонування судів матимуть безпосередній вплив на стані розгляду й вирішення справ, що впливають із правовідносин, пов'язаних із війною (як-от, кримінальні провадження щодо військових і воєнних злочинів, позови про відшкодування шкоди, завданою фізичним і юридичним особам обстрілами і військовими діями, справи про захист прав військовослужбовців та ін.). В таких умовах доволі складно стверджувати ідеї верховенства права, пріоритету прав людини, правової визначеності й незалежності судів.

Рівень фінансування судів в умовах правового режиму воєнного стану. Відповідно до правової позиції Конституційного Суду України, «особливий порядок фінансування судів і діяльності суддів є однією з конституційних гарантій їх незалежності, що закріплюється у статті 126 Конституції України, і спрямований на забезпечення належних умов для здійснення незалежного правосуддя» [15]. Такий підхід запозичений з європейських стандартів. Так, згідно п. 40 Рекомендації CM/Rec (2010)12 Комітету Міністрів Ради Європи «Щодо суддів: незалежність, ефективність та обов'язки» при підготовці бюджету судової системи можуть проводитися консультації з радами суддів (де вони існують) або іншими незалежними органами влади, які відповідають за адміністрування судів, із судьями та/або професійними організаціями суддів [10]. Як зазначає КРЕС, «важливим є такий порядок прийняття парламентом бюджету для органів судової влади, який включав би процедуру врахування точки зору судових установ» [12].

Нажаль, рівень ресурсного забезпечення судової гілки влади традиційно не покриває всі існуючі потреби. Ця ситуація загострилась у зв'язку із введенням правового режиму воєнного стану в лютому 2022 р. В публічному зверненні Вищої ради правосуддя до Кабінету Міністрів України від 24 серпня 2023 р. зазначається, що «рівень фінансування судової гілки влади в Україні останні роки є критичним, особливо в частині фінансування діяльності



місцевих та апеляційних судів, жодний напрям діяльності яких не був забезпечений на належному рівні, що мало наслідком проблеми з виплатою суддівської винагороди, низький рівень оплати праці працівників апаратів місцевих та апеляційних судів, неналежне матеріально-технічне забезпечення, виникнення заборгованостей з оплати комунальних послуг та енергоносіїв тощо» [14]. Станом на початок 2025 рівень задоволення потреб судів не перевищує 60 % [16]. Якщо потреби у поточних видатках, як правило, задовольняються у повному обсязі, то видатки розвитку судів з початком повномасштабного вторгнення росії в Україну взагалі не фінансуються. Через це суди не в змозі закуповувати новітнє обладнання, необхідне для впровадження інструментів електронного судочинства, здійснювати капітальний ремонт приміщень, забезпечувати належну охорону суддів і судів, впроваджувати новітні практики і технології, що потребують додаткових ресурсів. Після ворожих обстрілів виникають затримки із фінансуванням пошкоджених приміщень, через що судді та співробітники апаратів суду вимушені збирати кошти на оперативну ліквідацію наслідків бомбардувань.

Основні проблеми, які виникають в процесі проектування і розподілу коштів Державного бюджету України в частині забезпечення потреб судової гілки влади, можна окреслити у такий спосіб:

(1) Місцеві суди не є головними розпорядниками коштів Державного бюджету України, тому вони вимушені узгоджувати всі свої запити із територіальним управлінням Державної судової адміністрації України. Ці процеси загалом є ефективними, однак в окремих випадках можуть бути затримки із виділенням коштів на важливі потреби судів або ігнорування запитів судів. Пропозиція наділити кожен місцевий суд повноваженнями головного розпорядника коштів Державного бюджету України, як правило, не знаходить підтримки, оскільки загальна політика бюджетного процесу держави полягає у зменшенні кількості головних розпорядників. Окрім того, впровадження такого підходу потребуватиме введення в штатний розпис кожного місцевого суду посад бухгалтера та додаткових співробітників апарату суду, що доволі складно втілити.

(2) Відповідно до п. 6 ст. 148 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» видатки кожного місцевого та апеляційного суду всіх видів та спеціалізації, Вищої кваліфікаційної комісії суддів України, органів суддівського самоврядування, Національної школи суддів України, Служби судової охорони та Державної судової адміністрації України визначаються у Державному бюджеті України в окремому додатку [17]. Незважаючи на таку важливу гарантію, бюджетні запити кожного із зазначених суб'єктів скорочуються на етапі їх узгодження Міністерством фінансів, Кабінетом Міністрів України та формування загального бюджетного запиту судової гілки влади. У Верховній Раді України під час схвалення Державного бюджету України фінансування судів також може бути скорочено, адже залежить від багатьох чинників, у тому числі, політичних.

(3) Міністерство фінансів, Кабінетом Міністрів України і Верховна Рада України наділені широкою дискрецією під час схвалення бюджету судової гілки влади. Певний стримуючий ефекти мають положення пунктів 2 і 7 статті 148 Закону України «Про судоустрій і статус суддів»: «Видатки загального фонду Державного бюджету України на утримання судів належать до захищених статей видатків Державного бюджету України. Видатки на утримання судів у Державному бюджеті України не можуть бути скорочені в поточному фінансовому році» [2]. Нажаль, цих запобіжників недостатньо.

(4) Під час правового режиму воєнного стану в Державному бюджеті України не здійснюється фінансування видатків розвитку судів, кошти виділяються лише на видатки споживання. Це дозволяє забезпечувати функціонування судових установ на мінімальному рівні та є однією з причин того, що в Україні досі відсутня ефективна і функціональна система електронного судочинства, адже фінансування удосконалення програмного забезпечення та технічного оснащення ЄСІКС можливо лише через видатки розвитку.

(5) Згідно ч 1, . 3 ст. 9 Закону України «Про судовий збір» судовий збір сплачується за місцем розгляду справи та зараховується до спеціального фонду Державного бюджету України. Кошти судового збору спрямовуються на забезпечення здійснення судочинства та функціонування органів судової влади, а також на забезпечення архітектурної доступності приміщень судів, доступності інформації, що розміщується в суді, для осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп населення [17]. Істотна частка надходжень від судового збору належить Державному бюджету України відповідно до чинного законодавства. Лише після того, як на рахунках Державної казначейської служби України зібрано визначену спеціальними лімітами суму, надлишки зібраного розподіляються між судами. Як правило, це відбувається у другій половині календарного року або навіть в останні його місяці. Через стислі строки суди не встигають освоїти кошти, що виділяються їм у листопаді або у грудні, оскільки для закупки будь-яких товарів або послуг для суду необхідно провести тендер з дотриманням всіх належних процедур. Окрім того, процедура перерозподілу бюджетних видатків між судами відбувається на підставі пп. 18 ч. 1 ст. 3 Закону України «Про Вищу раду правосуддя» [18] коли Вища рада правосуддя вирішує доцільність або недоцільність пропозицій Державної судової адміністрації України щодо такого перерозподілу. Часто Вища рада правосуддя не ухвалює такі рішення оперативно або не мотивує свої рішення про відмову в задоволенні запиту Державної судової адміністрації України в належний спосіб. В результаті кошти, які могли би бути спрямовані на задоволення важливих потреб судів, залишаються в Державному бюджеті України.

На нашу думку, вирішення зазначеної проблеми може полягати у створенні механізму задоволення фінансового запиту судів у повному обсязі, що може проявлятися у звуженні дискреційних повноважень Міністерства



фінансів й Кабінету Міністрів України у бюджетному процесі. Європейська комісія у своєму звіті щодо вступу України в ЄС від 8 листопада 2023 р. зазначає: «як тільки ситуація з державними фінансами стабілізується, Уряд України має відновити повноцінне фінансування судової системи, одночасно здійснюючи ретельно сплановану оптимізацію видатків і мережі судів» [19] Європейські експерти неодноразово рекомендувати Україні впровадити заборону Уряду й Парламенту обмежувати обсяг коштів, які запитує для забезпечення своїх базових потреб судова гілка влади. Також важливо змінити концептуальні підходи до розподілу коштів судового збору, які надходять за рахунок роботи судів. Новий порядок його розподілу має бути справедливим і прозорим.

Належне нормативне забезпечення діяльності судів. Відповідно до пп. 13,14, 17 і 20-4 п. 1 ст. 3 Закону України «Про Вищу раду правосуддя» Рада затверджує Положення про: (а) Єдину судову інформаційно-телекомунікаційну систему та/або положення, що визначають порядок функціонування її окремих підсистем (модулів), (б) Державну судову адміністрацію України та типові положення про її територіальні управління, (в) Службу судової охорони, (г) проведення конкурсів для призначення на посади державних службовців у судах, органах та установах системи правосуддя, (д) Комісію з питань вищого корпусу державно і служби в системі правосуддя, (е) порядок ведення Єдиного державного реєстру судових рішень, (є) Типове положення про апарат суду, (ж) Положення про порядок створення та діяльності служби судових розпорядників, (з) нормативи кадрового, фінансового, матеріально-технічного та іншого забезпечення судів, (и) Єдині показники для оцінки доброчесності та професійної етики судді (кандидата на посаду судді) – після консультацій з Вищою кваліфікаційною комісією суддів України, Радою суддів України та Громадською радою доброчесності [18]. Така широкі повноваження у сфері унормування організації роботи суду Вища рада правосуддя отримала у 2016 р., в процесі судово-правової реформи. Це покладає на вищий орган суддівського врядування підвищену відповідальність, і з іншого боку – додаткові обов'язки. З рештою, належний рівень організації роботи суду прямо впливає на забезпечення якості відправлення судочинства й доступ громадян до правосуддя.

Більшість із вказаних підзаконних нормативно-правових актів затверджені й діють, незважаючи на те, що процес прийняття деяких із них був доволі тривалим. Станом на початок 2025 р. не затверджені нормативи кадрового, фінансового, матеріально-технічного та іншого забезпечення судів, що не сприяє справедливому розподілу фінансових та матеріальних ресурсів для судів та формуванню оптимальної мережі судів першої інстанції. Нормативи – це дороговказ до проектування бюджетного запиту для кожного суду, а також інструкція для визначення кількості суддів та співробітників апаратів судів. Оптимальна кількість персоналу надає можливість судовій установі опера-

тивно, у строки, передбачені процесуальним законодавством, опрацьовувати всі справи і матеріали, які надходять. В умовах кадрового дефіциту це неможливо.

І.П. Устинова визначає норматив матеріально-технічного забезпечення судів як «комплекс заходів державного та суддівського управління процесом здійсненні правосуддя, що здійснюються з метою забезпечення судів технікою, майном, з метою підвищення ефективності здійснення правосуддя, задоволення матеріальних та інших потреб судів у відповідності з показниками результативності діяльності у відповідності з нормативами забезпеченості, що відповідають соціальним стандартам суспільства» [8]. Незважаючи на те, що зазначені нормативи є специфічними і галузевими, вони мають базуватися на загальних принципах і процедурах забезпечення потреб органів державної влади.

Правовий статус Державної судової адміністрації України та її роль в фінансовому та організаційному забезпеченні судів. Роль Державної судової адміністрації в правовому і ресурсному забезпеченні організації діяльності судів є дуже значною. Статтею 151 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» встановлено, що це державний орган в системі правосуддя, підзвітний Вищій раді правосуддя [2]. Окрім того, зміст повноважень Державної судової адміністрації вимагає від неї тісної взаємодії з Кабінетом Міністрів України, Міністерством фінансів України, Державною казначейською службою України й Радою суддів України, природа якої є субординаційна. Множинне підпорядкування забезпечує належну підзвітність Державної судової адміністрації України, а з іншого боку, робить всі процедури ухвалення рішень складними і довготривалими. Так, існує безліч нюансів у взаємодії Державної судової адміністрації України з Вищою радою правосуддя, яка не завжди є ефективною. Це проявляється як в тривалому узгодженні важливих питань, що належать до підвідомчості цих двох органів судової системи, так у відсутності спеціального нормативно визначеного порядку взаємодії між установами. Також діяльність Державної судової адміністрації України характеризується окремими скандалами, які періодично виходять в публічну площину. Приміром, протягом 2023-2024 років Вища рада правосуддя не змогла завершити відкритий конкурсний відбір на посаду Голови Державної судової адміністрації України [20], а щодо попередніх очільників цієї установи ведуться кримінальні провадження [21]. Безумовно, такі факти не сприяють підвищенню ефективності організаційного забезпечення судів, а також негативно впливають на рівень суспільної довіри до судової гілки влади.

Чинне законодавство не містить належних запобіжників для викорінення корупційних ризиків в діяльності Державної судової адміністрації України. Так, за результатами перевірки Національного агентства із запобігання корупції України, оприлюдненої у березні 2025 р., «аналіз результатів публічних закупівель Державної судової адміністрації України, що проводились його



територіальними управліннями у 2023 р., свідчить про те, що корупційні ризики у цій сфері діяльності органу продовжують реалізовуватись, ефективні заходи їх мінімізації не передбачені антикорупційною програмою органу, аналіз контрагентів, що проводився уповноваженими підрозділами територіальних управлінь Державної судової адміністрації України, був поверховим та не став перешкодою до укладення контрактів із контрагентами, що мають сумнівну репутацію» [22].

Можемо погодитися із В.О. Кібець, який зазначає, що «пріоритетним завданням Державної судової адміністрації України має бути істотне зменшення навантаження на суди, підвищення оперативності та якості правосуддя, спрощення судових процедур» [23]. Важливим напрямком є налагодження дієвої міжінституційної співпраці Державної судової адміністрації України з Вищою радою правосуддя, яка має бути заснована на прозорих процедурах, оперативності й взаємній довірі. Результати цієї злагодженої роботи мають відчувати як судді й співробітники апаратів судів, так і окремі громадяни, які звертаються до суду.

Досвід країн ЄС свідчить, що «існує помітна різниця в системах управління бюджетними коштами. Управління може здійснюватися судовими установами, особами чи органом, підзвітними судовій владі, або незалежним органом, який має необхідну адміністративну підтримку та також є підзвітним судовій владі. В інших системах за управління коштами повністю відповідає урядовий підрозділ або служба. Перший підхід був обраний у деяких нових демократичних країнах, а також у інших країнах з огляду на його переваги в забезпеченні судової незалежності та можливостей виконання судами своїх функцій». Незважаючи на таку різноманітність, будь-яке управління процесом фінансування судової гілки влади має здійснюватися відповідально, прозоро і публічно й забезпечувати кінцеву мету відправлення правосуддя – його справедливості і доступності.

Висновки. Підсумовуючи викладене, варто зауважити, що вступ України до Європейського Союзу вимагає повноцінного забезпечення ресурсних потреб судової гілки влади. Парламент і Уряд повинні поважати незалежність судової гілки влади, насамперед, забезпечуючи фінансування всіх базових потреб судової системи, які спрямовані як на стале функціонування, так і на розвиток. Окремої уваги законодавця в контексті судової реформи потребує удосконалення процедури розподілу надходжень судового збору, яка має стати справедливою і прозорою. В короткостроковій перспективі Вища рада правосуддя повинна завершити роботу над нормативами кадрового, фінансового, матеріально-технічного та іншого забезпечення судів й затвердити їх. В середньостроковій перспективі Державна судова адміністрація та Вища рада правосуддя мають розробити і впровадити політику ефективної взаємодії у сфері фінансування та організаційного забезпечення судів. Лише комплексні довгострокові зусилля всіх зацікавлених стейкхолдерів зможуть підвищити рівень незалежності судової гілки влади.

Література:

1. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12 травня 2015 р., № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>
2. Конституція України. 28 червня 1996 р. URL: <https://www.president.gov.ua/ua/documents/constitution/konstituciya-ukrayini-rozdil-viii>
3. Про судоустрій і статус суддів: Закон України від 2 червня 2016 р., № 1402-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1402-19#Text>
4. Москвич Л.М. Ефективність судової системи: концептуальний аналіз: монографія. Харків: Вид-во «ФІНН», 2011. 384 с.
5. Дудченко О.Ю. Адміністрування в судовій системі: поняття та перспективи реформування. 2013. Вип. 2. Юрист України. С. 138-143.
6. Юревич І.В. Єдність судової влади: монографія. Харків, Право, 2014. 264 с.
7. Світличний О.П. Організаційне забезпечення діяльності господарських судів. Юридичний науковий електронний журнал. 2023. № 3. С. 344-347. URL: http://lsej.org.ua/3_2023/80.pdf
8. Устинова І.П. Окремі питання фінансування судів. Юридичний вісник 1 (66) 2023. С. 91-96. URL: <https://er.nau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/08361fdb-523b-4806-8962-fbaccc4f0e6d/content>
9. Коломієць Н., Пророченко. Розвиток і становлення організаційного забезпечення діяльності судів в Україні. Історико-правовий часопис. 2019. № 1 (13). С. 70-75. С. 74. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/16439>.
10. Рекомендація СМ/Рес (2010)12 Комітету Міністрів Ради Європи «Щодо суддів: незалежність, ефективність та обов'язки»: затв. Комітетом Міністрів Ради Європи 17 листопада 2010 р. на 1098 засіданні заступників міністрів. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_a38#Text.
11. Європейська хартія про закон "Про статус суддів". URL: https://zakononline.com.ua/documents/show/194103__194168.
12. Висновок № 2 (2001) Консультативної ради європейських суддів «Про фінансування та управління судами в контексті ефективності судової влади та статті 6 Європейської конвенції з прав людини» від 23 листопада 2001р. URL: https://hcj.gov.ua/sites/default/files/field/r_2_2001_2001_11_23.pdf
13. Основні принципи незалежності судових органів. Схвалені резолюціями 40/32 та 40/146 Генеральної Асамблеї від 29 листопада та 13 грудня 1985 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_201#Text
14. Про публічне звернення Вищої ради правосуддя до Кабінету Міністрів України та Міністерства фінансів України: рішення ВРП від 24 серпня 2023 р., № 853/0/15-23. Офіційний веб-портал судової влади. URL: <https://hcj.gov.ua/doc/doc/40860>
15. Рішення Конституційного Суду України у справі за конституційним поданням Верховного Суду України щодо відповідності Конституції України (конституційності) окремих положень статті 36, пунктів 20, 33, 49, 50 статті 71, статей 97, 98, 104, 105 Закону України "Про Державний бюджет України на 2007 рік" (справа про гарантії незалежності суддів) від 18 червня 2007 року № 4-рп/2007. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v004p710-07#Text>
16. Ключові тенденції функціонування судової влади обговорили у Верховному Суді. Офіційний веб-сайт судової влади. URL: <https://supreme.court.gov.ua/supreme/pres-centr/news/1756192>
17. Про судовий збір. Закон України від 8 липня 2011 р., № 3674-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3674-17#Text>
18. Про Вищу раду правосуддя: Закон України від 21 грудня 2016 р., № 1798-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1798-19#Text>



19. Commission staff working document, Ukraine 2023, Report Accompanying the document, Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions 2023, Communication on EU Enlargement policy. 8.11.2023. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/a0f3eaa6-7eee-11ee-99ba-01aa75ed71a1/language-en>

20. Москаленко Ю. Конкурс на посаду глави ДСА: чому міжнародні експерти відмовляються доєднуватись до робочої групи з відбору кандидатів. 13.07.2024. Джеркало тижня. URL: <https://zn.ua/ukr/POLITICS/konkurs-na-posadu-hlavi-dsa-chomu-mizhnarodni-eksperti-vidmovljajutsja-dojednuvatis-do-robochoji-hrupi-z-vidboru-kandidativ.html>

21. Розслідування стосовно експосадовця ДСА завершено. 12.12.2022. Офіційний веб-сайт НАБУ. URL: <https://nabu.gov.ua/news/novyny-rozsliduvannya-stosovno-eksposadovcya-dsa-zavershene/>

22. Перевірка організації роботи щодо запобігання корупції в ДСА: формальний підхід до розробки антикорпрограми та непрозорі закупівлі. 27.03.2025. Офіційний сайт НАЗК. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/perevirka-organizatsii-roboty-schodo-zapobigannya-koruptsii-v-dsa-formalnuu-pidhid-do-rozrobky-antikorprogramy-ta-neprozeni-zakupivli/>

23. Кібець В.О. Адміністративно-правовий статус Державної судової адміністрації України в сучасних умовах. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук. 12.00.07 – адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право. Суми. 2016. 190 с. С. 159. URL: <https://dduvs.edu.ua/wp-content/uploads/files/Structure/science/rada/dissertations/4/3.pdf>

References:

1. Konstytutsiia Ukrainy [Constitution of Ukraine]. (1996, June 28). Retrieved from <https://www.president.gov.ua/ua/documents/constitution/konstituciya-ukrayini-rozdil-viii>
2. Law of Ukraine on the Judiciary and the Status of Judges. (2016, June 2). No. 1402-VIII. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1402-19#Text>
3. Zakon Ukrainy «Pro pravovyi rezhym voiennoho stanu» [Law of Ukraine on the legal regime of martial law]. (2015, May 12). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>
4. Moskvych, L.M. (2011). Efektyvnist sudovoi systemy: kontseptualnyi analiz [Efficiency of the judicial system: conceptual analysis]. Kharkiv: Vydavnytstvo "FINN".
5. Dudchenko, O.Yu. (2013). Administruvannya v sudovii systemi: poniattia ta perspektyvy reformuvannya [Administration in the judicial system: concept and reform perspectives]. Yuryst Ukrainy, (2), 138-143.
6. Yurevych, I.V. (2014). Yednist sudovoi vlady: monohrafiia [Unity of judicial power: monograph]. Kharkiv: Pravo.
7. Svitlychnyi, O.P. (2023). Orhanizatsiine zabezpechennia diialnosti hospodarskykh sudiv [Organizational support of economic courts]. Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal, (3), 344–347. Retrieved from http://lsej.org.ua/3_2023/80.pdf
8. Ustynova, I.P. (2023). Okremi pytannia finansuvannya sudiv [Certain issues of court funding]. Yurydychnyi visnyk, 1(66), 91–96. Retrieved from <https://er.nau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/08361fdb-523b-4806-8962-fbacc4f0e6d/content>
9. Kolomiets, N., & Prorochenko. (2019). Rozvytok i stanovlennia orhanizatsiinoho zabezpechennia diialnosti sudiv v Ukraini [Development and formation of organizational support for court activity in Ukraine]. Istoryko-pravovyi chasopys, 1(13), 70–75. Retrieved from <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/16439>
10. Committee of Ministers of the Council of Europe. (2010). Recommendation CM/Rec (2010)12 on judges: independence, efficiency and responsibilities. Adopted by the Committee of Ministers on 17 November 2010. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_a38#Text

11. European Charter on the Statute for Judges. Retrieved from https://zakononline.com.ua/documents/show/194103___194168

12. Consultative Council of European Judges. (2001). Opinion No. 2 on the funding and management of courts with reference to the efficiency of the judiciary and Article 6 of the ECHR, November 23. Retrieved from https://hcj.gov.ua/sites/default/files/field/r_2_2001_2001_11_23.pdf

13. UN General Assembly. (1985). Basic Principles on the Independence of the Judiciary. Resolutions 40/32 and 40/146. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_201#Text

14. High Council of Justice. (2023, August 24). Public appeal to the Cabinet of Ministers of Ukraine and the Ministry of Finance of Ukraine, No. 853/0/15-23. Official portal of the judiciary. Retrieved from <https://hcj.gov.ua/doc/doc/40860>

15. Constitutional Court of Ukraine. (2007, June 18). Decision in case No. 4-rp/2007 regarding compliance with the Constitution of certain provisions of the Law 'On the State Budget of Ukraine for 2007'. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v004p710-07#Text>

16. Supreme Court of Ukraine. (2023). Key trends in the functioning of the judiciary discussed. Retrieved from <https://supreme.court.gov.ua/supreme/pres-centr/news/1756192>

17. Law of Ukraine on Court Fee. (2011, July 8). No. 3674-VI. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3674-17#Text>

18. Law of Ukraine on the High Council of Justice. (2016, December 21). No. 1798-VIII. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1798-19#Text>

19. European Commission. (2023, November 8). Commission staff working document: Ukraine 2023 report. EU Enlargement Policy. Retrieved from <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/a0f3eaa6-7eee-11ee-99ba-01aa75ed71a1/language-en>

20. Moskalienko, Y. (2024, July 13). Competition for the position of the head of the State Judicial Administration: why international experts refuse to join the selection group. Dzerkalo Tyzhnia. Retrieved from <https://zn.ua/ukr/POLITICS/konkurs-na-posadu-hlavi-dsa-chomu-mizhnarodni-eksperti-vidmovljajutsja-dojednuvatis-do-robochoji-hrupi-z-vidboru-kandidativ.html>

21. National Anti-Corruption Bureau of Ukraine. (2022, December 12). Investigation into the former official of the SJA completed. Retrieved from <https://nabu.gov.ua/news/novyny-rozsliduvannya-stosovno-eksposadovcya-dsa-zavershene>

22. National Agency on Corruption Prevention. (2025, March 27). Review of the organization's anti-corruption measures in the SJA: formal approach to program development and non-transparent procurement. Retrieved from <https://nazk.gov.ua/uk/perevirka-organizatsii-roboty-schodo-zapobigannya-koruptsii-v-dsa-formalnyy-pidhid-do-rozrobky-antikorprogramy-ta-neprozori-zakupivli>

23. Kibets, V.O. (2016). Administrative and legal status of the State Judicial Administration of Ukraine under modern conditions (PhD Dissertation). Sumy, Ukraine. Retrieved from <https://dduvs.edu.ua/wp-content/uploads/files/Structure/science/rada/dissertations/4/3.pdf>



УДК 351:005.584.2+159.923:343.95/355(477)

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-981-999](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-981-999)

Павелко Ірина Іванівна кандидат психологічних наук, старший дослідник, доцент кафедри управління повсякденною діяльністю підрозділів, Військова академія (м. Одеса), м. Одеса, <https://orcid.org/0000-0002-3933-6949>

Норчук Юрій Володимирович кандидат психологічних наук, доцент кафедри управління повсякденною діяльністю підрозділів, Військова академія (м. Одеса), м. Одеса, <https://orcid.org/0000-0003-0850-2278>

Моторний Володимир Олександрович кандидат наук з державного управління, заступник начальника кафедри управління повсякденною діяльністю підрозділів, Військова академія (м. Одеса), м. Одеса, <https://orcid.org/0000-0003-0243-8666>

ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В КОНТЕКСТІ СЛУЖБОВИХ РОЗСЛІДУВАНЬ У ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ

Анотація. У статті проведено теоретичний аналіз психологічних аспектів управлінської діяльності у сфері службових розслідувань. Доведено, що службове розслідування є одним із напрямків управлінської діяльності командира (начальника) або осіб уповноважених його проводити. Висвітлено психологічні предиктори формування правомірної або неправомірної поведінки, які завжди детерміновані «правовою» психологією. Обґрунтовано доцільність використання психологічних знань під час проведення службового розслідування шляхом отримання консультації психолога або вдосконалення командиром своїх знань з психології особистості. Показано, що порушення військової дисципліни є найбільш чисельною підставою для призначення службового розслідування у ЗС України, на який впливають соціально-психологічні, особистісні характеристики, проблеми адаптації, психологічні стани військовослужбовця, нехтування вимог нормативно-правових актів, порушення прав, зловживання та перевищення владних повноважень, злочинна бездіяльність, порушення громадського порядку. Встановлено, що військовослужбовці відносно яких проводяться розслідування у зв'язку з невиконанням або неналежним виконанням ними службових обов'язків, а також порушення у сфері охорони державної таємниці, характеризуються цілим комплексом негативних властивостей і якостей, які в тій чи іншій мірі сприяють вчиненню даного правопорушення. Рекомендовано своєчасно виявляти осіб, поведінка яких з найбільшою ймовірністю призведе

до цих правопорушень та своєчасно проводити профілактичні та корегувальні заходи. Розглянуто психологічні особливості осіб, які вчиняють правопорушення пов'язані з матеріальними збитками завданих державі та корупційні правопорушення, що дозволить проводити ефективні профілактичні заходи по запобіганню правопорушенням. Доведено доцільність психологічної оцінки стану учасників під час проведення службового розслідування.

Ключові слова: управлінська діяльність, службове розслідування, військовослужбовці, психологія права, особистісні характеристики правопорушників, психологічні стани.

Pavelko Iryna Ivanivna PhD in Psychology, Senior Researcher, Associate Professor department of units daily activities management, Military Academy (Odesa), Odesa, <https://orcid.org/0000-0002-3933-6949>

Norchuk Yurii Volodymyrovych PhD in Psychology, Associate Professor department of units daily activities management, Military Academy (Odesa), Odesa, <https://orcid.org/0000-0003-0850-2278>

Motorny Vladimir Oleksandrovich PhD in science of administration, Deputy head of Department of units daily activities management, Military Academy (Odesa), Odesa, <https://orcid.org/0000-0003-0243-8666>

PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF MANAGEMENT ACTIVITIES IN THE CONTEXT OF OFFICIAL INVESTIGATIONS IN THE ARMED FORCES OF UKRAINE

Abstract. The article provides a theoretical analysis of the psychological aspects of an official investigation. It has been proven that an internal investigation is one of the areas of managerial activity of the commander (chief) or persons authorized to conduct it. The psychological predictors of the formation of lawful or unlawful behavior are highlighted, which are always determined by “legal” psychology. The expediency of using psychological knowledge during an official investigation by obtaining a psychologist’s consultation or improving the commander’s knowledge of psychology is substantiated. It is shown that disciplinary violations are the most numerous type of official investigation in the Armed Forces of Ukraine, which is influenced by socio-psychological, personal characteristics, adaptation problems, psychological states of the serviceman, disrespect for the law, rights, authorities, and failure to take measures that support public order. It was found that military personnel under investigation for failure to perform or improper performance of their official duties, as well as violations in the field of state secret protection, are characterized by a whole complex of negative properties and qualities that to one degree or another contribute to the commission of this offense. It is



recommended to promptly identify persons whose behavior is most likely to lead to these offenses and to promptly carry out preventive and corrective measures. The psychological characteristics of persons who commit offenses related to material damage to the state and offenses, as well as corruption offenders, are considered, which will allow effective preventive measures to be taken. Advice is provided on the psychological assessment of the state of participants in an official investigation.

Keywords: management activities, service investigation, military personnel, legal psychology, personal characteristics of offenders, psychological states.

Постановка проблеми. Службове розслідування – це один із видів управлінської діяльності командира або уповноважених ним осіб, які здійснюють заходи з метою уточнення причин і умов, що сприяли вчиненню правопорушення, а також встановлення ступеня вини особи (осіб), чії дії або бездіяльність, що стали причиною вчинення правопорушення.

Службове розслідування призначають для встановлення неправомірних дій військовослужбовця, яким вчинено правопорушення; причинного зв'язку між правопорушенням та виконанням військовослужбовцем обов'язків військової служби; ступеня вини військовослужбовця; порушень нормативно-правових актів, інших актів законодавства; причин та умов, що сприяли вчиненню правопорушення; причин виникнення матеріальної шкоди, її розміру та винних осіб (у разі виявлення факту її заподіяння). Воно проводиться для встановлення фактичних обставин, подій, фактів дисциплінарних та адміністративних проступків, кримінальних правопорушень військовослужбовців, які не виконали (неналежно виконали) свої службові обов'язки або вчинили правопорушення під час проходження служби (зборів), а також дії (бездіяльність) яких призвели до завдання шкоди державі тощо.

Проведення службового розслідування базується на принципах законності, об'єктивності і всебічності, неупередженості, презумпції невинуватості, гласності, своєчасності, обов'язковості, персональної відповідальності, поваги до честі і гідності особи.

Службовому розслідуванню може передувати службова перевірка, яка проводиться для з'ясування обставин, які не тягнуть за собою юридичної відповідальності, але мають бути встановлені для здійснення командиром (начальником) адміністративно-господарських функцій.

Службове розслідування може проводитися і в інших випадках з метою уточнення причин та умов, що сприяли правопорушенню, та встановлення ступеня вини посадових (службових) осіб.

За рішенням відповідного командира (начальника) службове розслідування може призначатися за письмовим рапортом (довідною або пояснювальною запискою) військовослужбовця з метою зняття безпідставних, на його думку, звинувачень або підозри.

Результатом проведеного розслідування є прийняття командиром обґрунтованих рішень про притягнення винних до юридичної відповідальності.

Порядок проведення службового розслідування у Збройних Силах України проводиться у відповідності до Порядку проведення службового розслідування у Збройних Силах України затвердженого наказом Міністерства оборони України від 21.11.2017 № 608 «Про затвердження Порядку проведення службового розслідування у Збройних Силах України» [12].

Розслідування проводиться лише після того, як воно буде призначено відповідним командиром (начальником). Підставою для такого призначення може бути наявність ознак проступку або події (факту), які не мають характеру злочину і потребують подальшого з'ясування.

Діяльність із проведення розслідування належить до таких, що визначається, насамперед, системою взаємозв'язків «людина – людина». Зміст таких відносин зумовлюється багатоваріантністю вирішуваних професійних завдань, їх інтелектуальною і емоційною насиченістю. Не випадково відомий правознавець початку ХХ ст. І.М. Якимов зазначав, що робота з розкриття злочину (проведення розслідування) є не ремеслом, а найскладнішим мистецтвом, бо має своїм об'єктом не неживий матеріал, а людину, і тому повинна базуватись на знаннях як психології окремої особистості, так і взаємодії в групах людей.

Про психологічну детермінацію правомірної поведінки майже 100 років тому говорив Л.Й. Петражицький, яким було створено так звану «психологічну школу права», в якій він зробив спробу психологічно розкрити зв'язок особистості та права. Вчений вважав, що правомірна чи неправомірна поведінка завжди детерміновані «правовою» психологією, у тому числі і правовою психологією середовища, яке може стримати або, навпаки, стимулювати кримінологічні передумови, що містяться в особистості [10].

Відбиваючи свої гуманістичні ідеї, вчений писав, що право регулює і спрямовує вчинки людей у вигляді психічного впливу, наприклад, з допомогою порушення у душі мотивів як свідомих причин позитивних дій чи помірків. Успішна дія права у цьому сенсі передбачає відповідність його психічної природі суб'єкта, від якого вона домагається тієї чи іншої дії чи поміркованості [10].

Успішне вирішення завдань, що постають перед командиром та правомочними особами при проведенні розслідування, можливе не тільки при достатніх знаннях, наявності професійних вмінь і навичок, але й за умови наукової обґрунтованості та забезпеченості цієї діяльності, що досягається, у тому числі, використанням психологічних знань. Це може бути отримання консультації у фахівця-психолога або отримання та вдосконалення своїх знань з психології.

У законі ця форма використання спеціальних знань не обумовлена, але аналіз практики свідчить про можливість її застосування. Консультація



психолога може знадобитися якщо необхідно зрозуміти та врахувати під час проведення службового розслідування міжіндивідуальні психологічні відмінності, типологію особи, специфічні прояви поведінки та діяльності окремих психологічних типів; вікові особливості психічного розвитку особи, зміну динаміки і темпу пізнавальних, емоційно-вольових процесів на різних етапах становлення і розвитку особи; психологічний зміст виконуваних людиною трудових операцій; вплив на поведінку перенесених чи наявних психічних і соматичних захворювань, особливості соціальної адаптації; наявність чи відсутність у ситуації правопорушення окремих психологічних феноменів, станів, процесів; рекомендації щодо засобів та меж психологічного впливу на особу з метою встановлення психологічного контакту, формування довірчих відносин тощо.

Звичайно, такі консультації психологів не носять обов'язковий характер. Вони мають, як правило, загальний характер, консультант не попереджається про юридичну відповідальність за розголошення інформації; особа, яка проводить службове розслідування, не може пред'явити консультанту матеріали відповідного службового розслідування. Така консультація носить неповний, обмежений характер, тому що психологом при наданні консультації не досліджується головний необхідний об'єкт – особа конкретної людини, і вона не може досліджуватися, інакше б у даному випадку мала місце підміна консультацією експертизи. А ось предметом дослідження психолога-експерта вже є закономірності та особливості перебігу та структури психічної діяльності людини в юридично значущих ситуаціях. Однак, такі дослідження проводяться тільки у рамках судових психолого-психіатричних експертиз.

Корисною практикою буде й власна психологічна освіченість командира (начальника) та особи, що проводить службове розслідування. Перед командиром (начальником), який призначає службове розслідування та особою, яка його проводить, стоять два основні завдання: врахувати психологічні детермінанти протиправної поведінки військовослужбовця, а саме його особистісні якості (спрямованість особистості, самосвідомість, наявність акцентуації характеру, інтелектуальні характеристики, досвід особистості, психофізіологічні якості (темперамент), а також умови середовища (оточення), які могли вплинути на даний проступок). Особі, яка проводить службове розслідування, також важливо мати певну психологічну освіченість, зокрема, знання типології особистості, навички отримання необхідної інформації, оцінці достовірності отриманих пояснень.

Не менш важливою задачею командира (начальника) є створення умов для формування правової свідомості, правої культури, розвитку особистісних якостей військовослужбовців.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Основні підстави, за яких може бути призначено службове розслідування, зазначені в Порядку проведення службового розслідування у Збройних Силах України» № 608 від 21.11.2017 [12].

Для більш спрощеного порядку проведення службового розслідування існують норми, які знаходяться у військових статутах, положеннях, інструкціях, інших нормативних актах відомчого характеру.

Особливості проведення службових розслідувань у Збройних Силах України проаналізовано О.В. Гуляком, Ю.В. Норчуком, С.О. Саїнчим [2]. Зокрема, автори розглядають випадки, в яких проводиться службове розслідування; порядок проведення службового розслідування; повноваження осіб, які проводять службове розслідування; права військовослужбовців, стосовно яких проводиться службове розслідування, а також особливості оформлення результатів проведеного розслідування.

У монографії О.Я. Чебикіна та В.О. Булгакової висвітлюється важливість правової соціалізації особи та процес її інтеграції у систему правовідносин певного суспільства [18]. Автори розглядають успішну правову соціалізацію як обов'язкову умову формування навичок правової поведінки, розвитку індивідуального правового статусу. Дослідники виділяють шість умовних психологічних портретів особистості з різним рівнем правової культури.

Т.Ю. Кирилюк розглядає види правомірної поведінки та її вплив на формування правопорядку [7].

Психологічні особливості цінностей у неповнолітніх правопорушників йдеться у працях А.Е. Сальнікова та Л.О. Шевченко [16], де йдеться, що особистість правопорушника являє собою сукупність взаємопов'язаних особистісних рис і утворень, ядром яких є негативні властивості, що утворилися в результаті зміни способу життя, соціальних ролей і характеру контактів з іншими людьми.

С. І. Яковенко [20] досліджує причини, наслідки та шляхи запобігання злочинності неповнолітніх правопорушників.

Автори В.Д. Берназ, С.М. Мельник, Г.В. Подройко, О.М. Хлівний, О.М. Цильмак у методичних рекомендаціях наводять конкретні види психологічних методів і прийомів впливу при оперативному опитуванні [9].

Культурологічні та аксіологічні проблеми честі та гідності особистості та їх прояв та розвиток у молоді та дорослих, які сприяють формуванню моральної поведінки, розглядаються у науково-методичному посібнику В.В. Рибалка [15].

Разом з цим проведений авторами огляд наукових публікацій засвідчив відсутність досліджень, предметом яких є психологічні аспекти проведення службового розслідування у Збройних Силах України. Це й обумовило доцільність проведення цього дослідження та визначило мету статті.

Метою статті є теоретичний аналіз психологічних аспектів проведення службового розслідування у Збройних Силах України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Завдання правового розвитку особистості, що будує своє життя відповідно до норм права є однією з головних у затвердженні законності та справжнього правопорядку в сус-



пільстві. Вирішити проблему профілактики та запобігання протиправній поведінці неможливо, якщо не буде вирішене завдання формування особистості з розвиненою правовою психологією.

Поведінка людей регулюється правовими нормами і з цієї точки зору, правова поведінка поділяється на правомірну і неправомірну. Ознаками правомірної поведінки є: відповідність праву; соціальна корисність; передбачуваність дій; масовість [1, 7, 8].

Право та особистість взаємодіють на глибокому рівні, оскільки кожна правова норма впливає на свідомість і поведінку індивіда, а психічний стан особи в свою чергу може суттєво впливати на сприйняття права, його застосування та виконання обов'язків. Це обов'язково має бути взято до уваги під час проведення службового розслідування.

Правомірна чи протиправна поведінка завжди детерміновані «правовою» психологією, в тому числі і правовою психологією середовища, яке може містити або, навпаки, стимулювати негативні (кримінологічні) передумови, що містяться в особистості [1, 8, 19].

У будь-якій поведінці, особливо у правомірної поведінці, яка має високу значимість для особистості, виявляється вся психологія особистості. Тому правомірна поведінка особистості можлива практично за повної правової невідповідності. Це не випадково, бо мораль і право нерозривно пов'язані, і особистість, яка розбирається у питаннях моралі, якій притаманні чесність, порядність, сумлінність, доброзичливість, людяність, відповідальність, організованість, вимогливість до себе, інтуїтивно вгадує, що справедливо, а що – ні.

Щоправда, у деяких випадках, характерних тонкощам правового врегулювання, які не піддаються моральній оцінці, можливі все ж таки помилки, які підпадають під кваліфікацію невмотивованих чи необережних.

Однак, у більшості випадків, особистість, яка перебуває на досить високому рівні соціального, морального, інтелектуального розвитку, має переваги, що є фундаментом її правомірної поведінки.

Разом з тим надійні взаємини особистості з правовою системою, що гарантують її від будь-яких випадкових правопорушень і забезпечують правильне вирішення нею всіх правових питань, які виникають у процесі життя та діяльності, вимагають, щоб вона була розвинена і в правовому відношенні.

Тому що правові погляди – це світоглядні погляди, правові відносини – це моральні відносини в житті та діяльності, правові звички – це звички цивілізованої поведінки, правова позиція – це життєва позиція, правова поведінка – це умова життєвого успіху [8].

Тобто, розвиток правової психології є водночас загальним розвитком особистості, внутрішнім чинником, рушійною силою такого розвитку, які часом можуть бути вирішальними.

Розберемо основні види за якими проводяться службові розслідування у ЗС України.

Найбільш чисельний вид розслідування у Збройних Силах України – *це дисциплінарні порушення* [3]. Військова служба потребує високої дисциплінованості, однак у будь-якій армії зустрічаються військовослужбовці, схильні до порушення дисципліни. Їхня поведінка може бути обумовлена низкою психологічних особливостей, особистісних характеристик та зовнішніх факторів. Історія збройних сил різних країн та повсякденний досвід показують, що багато заходів щодо зміцнення дисципліни виявлялися неефективними через те, що вони ігнорували «психологічну складову». Тому вивчення цих аспектів дозволяє розробити ефективні заходи профілактики та корекції дисциплінарних порушень.

Серед зовнішніх причин порушення дисципліни (соціально-психологічні чинники) це наявність явних або прихованих альтернативних, тіньових дисциплінарних систем, як індивідуальних, так і групових типу «дідівщини» або іншої неформальної структури зі своєю субдисципліною, яка не сумісна з дисципліною статуту, закону, і навіть загальнолюдської моралі. У цієї ролі може виступає і командир підрозділу, якщо він насаджує в підрозділі дисципліну, керуючись не статутом, а своїми егоїстичними спонуканнями, хибними уявленнями про цілі та засоби дисциплінування.

Це також можуть бути проблеми адаптації, коли людині складно прийнятті військові традиції; особистісно-рольовий конфлікт (розбіжність між очікуваннями командування та внутрішніми установками військовослужбовця); сімейні та особисті проблеми (погіршення психоемоційного стану через проблеми поза службою).

Схильність військовослужбовця до порушення дисципліни часто обумовлена не тільки зовнішніми факторами, а його особистісними характеристиками. Як правило, таким військовослужбовцям притаманні такі якості, як імпульсивність (недостатній самоконтроль, схильність до необдуманих вчинків); нейротизм (дратівливість, підвищена експресія та невміння контролювати власну поведінку, що дестабілізує психоемоційний стан індивіда); агресивність (підвищена драгівливість, схильність до конфліктів); низький рівень самодисципліни (труднощі з дотриманням правил та регламентів); егоцентризм (акцент на особистих інтересах на шкоду колективу); прагнення до самоствердження; схильність до ризику (прагнення до гострих відчуттів, що часто супроводжується зневагою до норм та інструкцій).

На дисциплінарну поведінку військовослужбовців можуть впливати й психологічні стани: високий рівень стресу; низька фрустраційна толерантність, тобто нездатність адекватно долати труднощі; дефіцит мотивації, зокрема, слабка прихильність до військових цінностей, формальне ставлення до обов'язків; проблеми з емоційною регуляцією (труднощі контролю агресії, драгівливості, тривожності).



Серед можливих причини дисциплінарних порушень, також можна відмітити: конфлікти з командирами чи товаришами по службі; надмірні вимоги, що викликають поведінку протесту; особистісні кризи, наприклад, пов'язані із сімейними проблемами; зловживання алкоголем, психоактивними речовинами.

Загальносоціальним джерелом психологічних проблем у сфері військової дисципліни служить поширена у суспільстві неповага до закону, права, влади, неприйняття заходів, спрямованих на підтримку громадського порядку. Повсякденні спостереження та спеціальні дослідження показують, що у таких військовослужбовців дисципліна займає периферичне положення у структурі особистісних цінностей.

Розуміння психологічних особливостей військовослужбовців, схильних до порушення дисципліни, дозволяє своєчасно виявляти та коригувати деструктивні прояви. Комплексний підхід, що включає профілактичні, психологічні та організаційні заходи, сприяє зниженню рівня дисциплінарних порушень в армії та підвищенню боєздатності військових підрозділів.

Наступний вид розслідування – *це невиконання або неналежне виконання військовослужбовцем службових обов'язків, перевищення своїх повноважень*, що призвело до людських жертв або загрожувало життю і здоров'ю особового складу, цивільного населення чи заподіяло матеріальну або моральну шкоду. Розслідування відповідно до Порядку № 608 [12]. У разі, якщо це правопорушення призвело до людських жертв, крім іншого, необхідно призначати розслідування та діяти відповідно до Інструкції про розслідування та облік нещасних випадків з військовослужбовцями, професійних захворювань і аварій у Збройних Силах України, затвердженої наказом Міністерства оборони України від 27.10.2021 № 332 [5].

Невиконання чи неналежне виконання військовослужбовцем службових обов'язків – явище, насамперед пов'язане з так званим людським фактором (недоглянув, не помітив, не проконтролював, не передбачав, хоча міг і повинен був побачити, помітити, проконтролювати й передбачити).

Особливістю службової недбалості є порушення посадовими особами вимог чинних нормативно-правових актів (правил, інструкцій, наказів тощо), які регламентують та забезпечують нормальну службову діяльність військового підрозділу. Це ще один вид проведення службового розслідування, а саме, невиконання або неналежне виконання вимог наказів, розпоряджень та інших керівних документів, що могло негативно вплинути чи вплинуло на стан боєздатності, бойової готовності підрозділу чи військової частини або на стан виконання покладених на Збройні Сили України завдань. У разі вчинення вказаних у цій групі правопорушень призначається службове розслідування відповідно до Порядку № 608, проте, якщо внаслідок вчинення цих правопорушень було завдано матеріальної шкоди, необхідно проводити це розслідування з дотриманням вимог Положення № 243/95-ВР [12]. У даних

правопорушеннях роль особистісного чинника є вирішальною.

Ознайомлення з результатами вивчення моральних і психологічних властивостей осіб, які вчинили недбалість, відомими дослідниками свідчить, що особи, які вчинили даний вид правопорушення не прагнули розширити свій кругозір ні в професійному, ні в соціально-політичному плані, мали формальне ставлення до навчання та професійного розвитку, не займалися самоосвітою. Таке ставлення негативно позначилося на виконанні ними посадових обов'язків.

Хоча більшість правопорушників були знайомі зі своїми посадовими обов'язками, але знали їх зміст поверхнево, у деяких випадках у них сформувалося неправильне уявлення про посадові функції.

Вони, як правило, не користувалися авторитетом в колективі, мали напружені відносини з колегами (не враховували їх думку), поводитися з ними зарозуміло, оточували себе догідливими співробітниками, захоплювалися формалізмом і адмініструванням.

Слід відмітити, невиконання або неналежне виконання посадовою особою своїх обов'язків частіше допускають особи, щодо яких були знижені вимоги керівництва і колективу. Тому своєчасне виявлення та усунення порушень є ефективним заходом для раннього попередження недбалості і цьому питанню слід приділити особливу увагу. Тому своєчасне виявлення та усунення порушень є ефективним заходом й ранньою профілактикою подібних правопорушень.

Управлінську роботу посадової особи складно виміряти і оцінити. У результаті можливе зміщення акцентів у розумінні соціальної значущості цієї праці, її грошової оцінки. Деякими керівниками з цієї причини оплата праці сприймається як плата не за кількість та якість праці, а за те, що вони займають певну посаду.

Серед ціннісних орієнтації таких осіб превалює орієнтація на забезпечення «спокійного життя» для себе. З плином часу дефекти ціннісно-нормативної системи особистості стають більш стійкими і переростають в установку, яка відповідно до певної ситуації і потреб керує поведінкою, стає закономірністю. Тобто під впливом деформованих цінностей, у відповідній ситуації у людини не виникає ставлення до сумлінного виконання своїх посадових обов'язків.

Дана категорія осіб непослідовна в оцінці ситуації, не володіє якостями, здатними протидіяти шкідливим впливам, не мобілізує зусилля для якісного виконання посадових обов'язків. Деякі такі керівники не володіють необхідним економічним мисленням, здібностями, досвідом, не вміють акцентувати свою увагу на основних питаннях і розподіляти обсяг роботи, відрізняються слабкою розумовою витривалістю.

Внаслідок цієї некомпетентності, у керівників під час складної ситуації може наставати психічне перенапруження і виникнення побічних ефектів



(ослаблення пам'яті, байдужість, безініціативність), які хоч і можна було подолати при належному ставленні до своїх посадових обов'язків, в подальшому були пов'язані з прийняттям неправильного рішення або неприйняттям рішення, в результаті чого виникали шкідливі наслідки.

Примітно, що ті, хто допустив необережність, як правило, не визнають своєї провини. Часто такі керівники мають завищену або занижену оцінку своїх сил і можливостей, що не завжди підкріплювалося об'єктивними даними, в результаті чого, можливо, втрачався самоконтроль і складалося спотворене ставлення до своїх дій.

Тому командири, які проводять профілактичну роботу у військових колективах, повинні мати на увазі, що особи, які вчинили правопорушення з необережності, характеризуються цілим комплексом негативних властивостей і якостей, які в тій чи іншій мірі сприяють вчиненню даного правопорушення.

Це може допомогти своєчасно виявити осіб, поведінка яких з найбільшою ймовірністю призведе до недбалості у відповідній ситуації, та розробити найбільш ефективні та диференційовані заходи протидії невиконанню чи неналежному виконанню військовослужбовцями службових обов'язків.

Наступний вид розслідувань, які проводяться у ЗС України – *порушення у сфері охорони державної таємниці*; випадки за фактами втрати документів або розголошення відомостей, що містять службову інформацію.

У разі втрати або недозволеного розголошення змісту службових документів з грифом «Для службового користування» службове розслідування проводиться відповідно до вимог Інструкції № 736 [17].

У разі виявлення порушень у сфері охорони державної таємниці службове розслідування проводиться відповідно до вимог Порядку № 939 [11, 17].

Характерні риси осіб, стосовно яких проводиться розслідування за фактами втрати документів або розголошення відомостей, що містять службову інформацію, залежно від місця події, їхнього особистісного стану та професійного досвіду, можна розглянути з психологічної точки зору.

Зокрема, серед когнітивних особливостей – це імпульсивність, тобто схильність до ухвалення рішень без достатнього аналізу наслідків; зниження уваги (властивість ЦНС або стресовий стан), і як наслідок, – неуважність, нездатність зосередитися, особливо в умовах навантаження; низька оперативна пам'ять (складність із утриманням у голові кількох завдань одночасно); схильність до стереотипного поведінки (виконання дій «на автоматі», що може призвести до втрати контролю над документами).

Серед емоційних особливостей слід відмітити високий рівень тривожності, як до події (наприклад, страх відповідальності), так і після (через подію); емоційна лабільність – перепади настрою, паніка, стрес; почуття провини (особливо у осіб із високою моральною відповідальністю), страх покарання, який іноді може призвести до необхідності приховати факт втрати.

Такі правопорушення можуть статися і через специфічні якості військовослужбовців: низький рівень самоконтролю (нездатність дотримуватися

встановлених норм і регламентів); схильність до ризику, яка характерна для людей, що свідомо нехтують безпековими заходами; низький рівень професійної відповідальності.

Що стосується розголошення відомостей, які містять службову інформацію, то слід звернути увагу на таку особистісну характеристику, як конформність, яка при постійному впливі оточуючих, може призвести до розголошення інформації у неформальній розмові. Також потрібне враховувати ступінь навіюваності особи і таку слабкість характеру, як балакучість. Є люди, які не можуть зберігати в собі жодної думки, що зародилася в їх голові, жодної звістки, почутої від інших. Поки ці люди не розкажуть того, що у них є, кільком особам, вони не можуть бути спокійними.

Зовнішніми факторами, які могли вплинути на такі події, це особливості, які притаманні військовому середовищу: сувора дисципліна, але при цьому можливі стресові перевантаження, що сприяє припущенню помилок; звичка до ритуалів, тобто, якщо процес роботи з документами порушується, ймовірність втрати зростає.

Такі інциденти можуть бути наслідком недостатньої стресостійкості, поганої підготовки чи банального людського чинника. Для запобігання подібним ситуаціям важливо враховувати когнітивні та емоційні особливості особистості при допуску до секретної інформації.

Ще один вид проведення службового розслідування – це *правопорушення, пов'язане з корупцією* – діяння, що не містить ознак корупції, але порушує встановлені Законом України «Про запобігання корупції» вимоги, заборони та обмеження, за яке законом встановлено кримінальну, адміністративну, дисциплінарну та/або цивільно-правову відповідальність [13].

Розглянемо психологічні особливості військовослужбовців, які вчинили корупційні правопорушення.

Корупційні злочини у збройних силах є серйозною загрозою національній безпеці, які підривають довіру до військових структур і завдають матеріальних збитків державі. Розуміння психологічних особливостей військових, залучених до корупційної діяльності, важливе для розробки ефективних профілактичних заходів.

Корупційні правопорушення в армії можуть мати різні види мотивації: корисливі мотиви (прагнення особистому збагаченню з допомогою службових ресурсів); використання повноважень для підвищення власної вигоди; групова лояльність (участь у корупційних схемах задля збереження братства); раціоналізація правопорушення (переконання, що корупція не шкодить армії чи державі); почуття безкарності (віра у захист із боку системи чи впливу високопосадовців).

Військові, які вчиняють корупційні злочини, мають низку спільних рис: високий рівень адаптивності (здатність підлаштовуватись під зміни системи); маніпулятивність (вміння використовувати службові зв'язки та



підлеглих); схильність до потайливої поведінки (розвинені навички конспірації); прагматизм та розважливість (ретельне планування злочинних схем); почуття корпоративності (сприйняття корупції як норми всередині військового середовища).

Військові-корупціонери нерідко демонструють специфічні когнітивні спотворення: ефект групового тиску (участь у корупції під впливом товаришів по службі); ілюзія невразливості, тобто віра у захист високопоставлених покровителів; подвійні стандарти, а саме, виправдання незаконних дій на благо служби; зниження критичності до моральних норм, тобто сприйняття корупції як «неминучої частини системи»; селективне сприйняття ризику – занижена оцінка ймовірності викриття та покарання; когнітивна гнучкість – здатність швидко знаходити лазівки у системі; зниження критичності до норм моралі, тобто заміна етичних принципів особистою вигодою.

На формування такого стилю мислення впливає військове середовище та певна субкультура. Корупція у збройних силах часто обумовлена закритістю військової системи, що ускладнює зовнішній контроль; жорсткою ієрархією, що придушує ініціативу боротьби з порушеннями; дефіцитом ресурсів, що створює сприятливе середовище для махінацій; неформальними нормами, що історично склалися, у «внутрішньому колі» військових.

Якщо коротко охарактеризувати особу, яка схильна до корупційних правопорушень, то такий психологічний портрет виглядав би так: низький рівень морально-етичного контролю, і як наслідок, виправдання корупції інтересами служби; висока соціальна адаптація, що дозволяє приховувати злочинні дії; розвинені стратегічні навички, які спрямовані на довгострокове планування корупційної діяльності.

Для ефективної протидії корупції у Збройних Силах України необхідно поєднувати жорсткі заходи контролю з антикорупційним вихованням, зміною корпоративної культури та впровадженням механізмів захисту осіб, які повідомляють про корупційні правопорушення. Тільки комплексний підхід дозволить знизити рівень корупції та зміцнити довіру до армії.

Наступний напрямок за яким призначається та проводиться службове розслідування – *завдання матеріальної шкоди державі*. Це пряма дійсна шкода, заподіяна розкраданням, пошкодженням, втратою чи незаконним використанням військового майна, погіршенням або зниженням його цінності, що спричинило додаткові витрати для військових частин, установ, організацій, підприємств та військово-навчальних закладів для відновлення, придбання майна чи інших матеріальних цінностей або надлишкової виплати [14].

Матеріальні збитки, завдані державі у ЗС України, можуть бути наслідком корупційних дій, службової недбалості, розтрата ресурсів або інших правопорушень. Такі діяння не лише послаблюють обороноздатність країни, а й підривають довіру до військових структур. Розуміння психологічних особливостей осіб, які вчиняють подібні правопорушення, допомагає розробити ефективні заходи протидії.

Серед основних мотивів завдання матеріальної шкоди державі у військовій сфері можна виділити: користь і власну вигоду (прагнення незаконного збагачення через розкрадання ресурсів); опортуністичну поведінку (використання посадового становища у власних інтересах); групову лояльність (участь у схемах для підтримки «братерства» у військовому середовищі); ідеологічну мотивацію (сприйняття своїх дій як «справедливого перерозподілу» ресурсів); самовиправдання (переконання, що такі дії є «незначними» або «звичайною практикою»); відчуття безкарності (впевненість у тому, що покарання можна уникнути завдяки системі).

Люди, які вчиняють правопорушення проти державної власності, нерідко мають такі особистісні особливості: занижений рівень морально-правової відповідальності, тобто слабе моральне регулювання поведінки; схильність до ігнорування етичних норм; виражений прагматизм і розважливність – орієнтація на особисту вигоду; здатність холоднокривно планувати правопорушення; знижений самоконтроль – імпульсивність, відсутність стратегічного бачення наслідків своїх дій; схильність до ризику – вміння приймати рішення за умов невизначеності, високий рівень стресостійкості; маніпулятивність (здатність використовувати інших людей та системи у своїх інтересах, обґрунтування своїх дій логічними, але неетичними аргументами).

Часто у таких осіб спостерігаються різні когнітивні викривлення: раціоналізація, тобто пошук виправдань – «усі так роблять»; ефект групового тиску (підпорядкування нормам професійного середовища, де корупційні схеми вважаються допустимими); ілюзія невразливості – переконаність, що зв'язки або статус захистять від покарання; когнітивний дисонанс – спроби примирити свої дії із внутрішніми переконаннями через виправдання; зниження морально-етичних бар'єрів (сприйняття корупційних дій як «частини системи»).

На формування такої протиправної поведінки впливає соціальне середовище та професійний контекст. Зокрема, установки у професійному середовищі, зокрема, «держава велика – не збідніє»; толерантність до корупційних схем у певних сферах; недостатній контроль та слабкість правозастосовної системи.

Залежно від типу порушення, можна скласти психологічний портрет таких осіб:

до корупційних злочинів схильні інтелектуально розвинені, маніпулятивні особи, які вміють прораховувати ризики;

до розкрадання та розтрат найчастіше вдаються особи, в яких поєднані матеріальні мотиви із авантюризмом, іноді відмічається емоційна імпульсивність;

недбалість притаманна особам, який мають низький рівень організованості, відсутність почуття особистої відповідальності.

Розуміння психологічних особливостей осіб, які вчиняють правопорушення, пов'язані з матеріальними збитками державі, дозволяє розробляти



ефективніші профілактичні заходи. Важливо не лише посилювати контроль, а й формувати у суспільстві цінності відповідальності, правосвідомості та нетерпимості до подібних злочинів.

Під час службового розслідування необхідно оцінювати не лише факти, а й *психологічний стан* учасників службового розслідування (підозрюваних, свідків, потерпілих). Психологічні тести, інтерв'ю та спеціалізовані методики можуть допомогти зрозуміти, чи перебуває особа під впливом стресу, чи може вона адекватно сприймати ситуацію.

Враховуючи специфіку військової служби, необхідно застосовувати методи опитування, які допомагають уникнути стресу і примусу, що можуть призвести до спотворення свідчень. Наприклад, застосування так званого «нейтрального» підходу під час проведення розслідування, може допомогти створити атмосферу довіри і полегшити спілкування.

Особи, щодо яких проводиться службове розслідування, а також свідки, можуть намагатися приховати певні факти з міркувань лояльності до колег або через страх перед покаранням. Важливо розпізнавати можливі маніпуляції чи захисні механізми, що виникають в результаті стресу чи психологічної напруги.

Військові часто знаходяться під високим рівнем стресу через постійну загрозу для життя, фізичні навантаження, складні морально-етичні ситуації (наприклад, під час бойових дій). Стрес може призвести до порушень когнітивних функцій, спотворення сприйняття реальності, а також негативно вплинути на здатність приймати правильні рішення або адекватно сприймати зовнішні обставини.

Під час проведення розслідування також необхідно враховувати той факт, що військові можуть страждати від посттравматичного стресового розладу (ПТСР) після участі в бойових діях або в результаті пережитих психологічних травм. Це може призвести до агресії, депресії, апатії, порушення сну та інших розладів, які можуть впливати на їх поведінку під час службового розслідування. Це важливо враховувати, оскільки така людина може поводитись неадекватно, не усвідомлюючи всіх наслідків своїх дій.

Слід також враховувати, що військовий колектив часто характеризується високим рівнем дисципліни і підпорядкування. Це може призводити до того, що особи, навіть якщо вони помітили порушення, можуть бути схильними замовчувати факти або не виступати з протестами через страх перед карою або відчуття обов'язку перед колегами та вищим командуванням. В таких випадках необхідно враховувати можливу психологічну залежність від колективу.

Таким чином, психологічними стратегіями під час проведення службового розслідування повинні стати:

дотримання етичних норм та гуманного ставлення. Під час службового розслідування важливо дотримуватись етичних норм, зокрема у ставленні до

військових, аби не погіршити їх психологічний стан або не створити додаткового стресу;

доступ до психологічної допомоги для військових під час і після службового розслідування, оскільки це може допомогти їм подолати стресові ситуації та уникнути негативних наслідків для їх психічного здоров'я;

створення атмосфери взаємної підтримки та взаємоповаги в військовому колективі може допомогти зменшити психологічний тиск і сприяти більш чесному та відкритому процесу розслідування.

Висновки

1. Службове розслідування передбачає ретельну перевірку фактів і обставин, пов'язаних з діями військовослужбовця, проте під час цієї перевірки також необхідно враховувати психологічні особливості людей.

2. Пріоритетна роль у правовій психології особистості належить спрямованості особистості, яка впливає на інші підструктури особистості (спілкування, інтелект, досвід, характер тощо). Вона визначає вибірковість активності та відносин особистості у житті та діяльності, включаючи і взаємини з правовою системою.

2. Звертаючи увагу, що найбільш чисельним видом службового розслідування є порушення військової дисципліни військовим психологам та командирам (начальникам) необхідно звернути увагу на методи профілактики та корекції дисциплінарних порушень (розвиток самоконтролю та самодисципліни через тренінги та наставництво; контроль із боку командування, залучення до колективу; робота із мотивацією; робота із цінностями служби, формування стійких моральних установок; індивідуальна психологічна корекція методами когнітивно-поведінкової терапії). Розуміння психологічних особливостей військовослужбовців, схильних до порушення дисципліни, дозволяє своєчасно виявляти та коригувати деструктивні прояви.

3. Знання психологічних особливостей осіб, що вчиняють правопорушення, які пов'язані з матеріальними збитками державі, дозволяє не лише посилювати контроль, а й формувати у суспільстві цінності відповідальності, правосвідомості та нетерпимості до подібних правопорушень.

4. Командири (начальники), що проводять профілактичну роботу у військових колективах, повинні мати на увазі, що особи, які вчинили правопорушення з необережності, а також порушення у сфері охорони державної таємниці; характеризуються цілим комплексом негативних властивостей і якостей, що в тій чи іншій мірі сприяє вчиненню даного правопорушення. Це може допомогти своєчасно виявити осіб, поведінка яких з найбільшою ймовірністю призведе до недбалості у відповідній ситуації, та розробити найбільш ефективні та диференційовані заходи протидії невиконанню чи неналежному виконанню військовослужбовцями службових обов'язків.

5. Враховуючи, що психологічна культура офіцерів залишається недостатньою високою, оскільки природні людські здібності до розуміння та



оцінювання людей не розвиваються у військових навчальних закладах у достатньому обсязі, вважаємо, що під час викладання дисциплін з правознавства або дисциплін управлінського циклу, доцільно додати теми з психології права.

6. Врахування психологічних аспектів при проведенні службового розслідування має особливе значення, оскільки військова служба передбачає специфічні умови, що можуть впливати на психічний стан особистості. Військові стикаються з високим рівнем стресу, фізичними та емоційними навантаженнями, що може мати суттєвий вплив на їхню поведінку та прийняття рішень. Тому при розслідуванні службових правопорушень чи інших інцидентів у військовій сфері, психологічний аспект є ключовим для отримання об'єктивної інформації та забезпечення справедливого розгляду справи.

Література:

1. Білозьоров Є. Юридична відповідальність як передумова правомірної поведінки особи: теоретичні аспекти // Право України. 2006. № 1. С. 50-54.
2. Гуляк О. В., Норчук Ю. В., Саінчин С. О. Довідник військовослужбовця з юридичної відповідальності. Одеса: Військова академія, 2018. 64 с.
3. Про дисциплінарний статут Збройних Сил України: Закон України від 24 березня 1999 року. Відомості Верховної Ради України, 1999, № 22-23, ст.197. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/551-14#Text> (дата звернення: 27.03.2025).
4. Інструкція з надання доповідей і донесень про події, кримінальні правопорушення, військові адміністративні правопорушення та адміністративні правопорушення, пов'язані з корупцією, порушення військової дисципліни та їх облік у Міністерстві оборони України, Збройних Силах України та Державній спеціальній службі транспорту № 1451/32903: Наказ Міністерства оборони України від 29 листопада 2018 року № 604. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1451-18#Text> (дата звернення: 24.03.2025).
5. Інструкція про розслідування та облік нещасних випадків з військовослужбовцями, професійних захворювань і аварій у Збройних Силах України: Наказ Міністерства оборони України від 27.10.2021 № 332. URL: https://www.mil.gov.ua/content/mou_orders/mou_2021/332_nm.pdf (дата звернення: 08.03.2025).
6. Кацавець Р. С. Юридична психологія: навч. посіб. 3-тє вид., доповн. Київ: Алерта, 2023. 294 с.
7. Кирилюк Т. Ю. Види правомірної поведінки та її вплив на формування правопорядку в суспільстві // Часопис Київського університету права. 2008. № 4. С. 64-69.
8. Кудрявцев В. Н., Малеин Н. С. Правовое поведение, его субъекты и пределы // Просвещение. 1980. № 3. С. 32.
9. Методи та прийоми цілеспрямованого психологічного впливу при оперативному опитуванні: Методичні рекомендації / В. І. Безназ, С. М. Мельник, Г. В. Подройко, О. М. Хлівний, О. М. Цильмак. Одеса: Вид-во ОЮІ ХНУВС, 2007. 72 с.
10. Петражицкий Л. Й. Теория права и государства в связи с теорией нравственности. СПб. 1907. Т. 1.
11. Порядок організації та забезпечення режиму секретності в державних органах, органах місцевого самоврядування, на підприємствах, в установах і організаціях : Постанова Кабінету Міністрів України від 18 грудня 2013 року № 939. дск.
12. Порядок проведення службового розслідування у Збройних Силах України: Наказ Міністерства оборони України від 21 листопада 2017 року № 608. Документ z1503-17, чинний URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1503-17#Text> (дата звернення: 26.03.2025).

13. Про запобігання корупції: Закон України від 01.01.2025 1700-VII. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2014, № 49, ст. 2056 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення: 26.03.2025).

14. Про матеріальну відповідальність військовослужбовців та прирівняних до них осіб за шкоду, завдану державі: Закон України 160-IX. Відомості Верховної Ради (ВВР), від 03.10.2019, № 47, ст. 313. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/243/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 26.03.2025).

15. Рибалка В. В. Психологія честі та гідності особистості: культурологічні та аксіологічні аспекти: наук.-метод. посіб. / В.В. Рибалка; НАПН України, Ін-т пед. освіти і освіти дорослих; Ін-т обдарованої дитини; МОН України, Укр. Наук.-метод. Центр практ. психології і соц. роботи. Київ-Вінниця: ТОВ фірма «Планер», 2010. 382 с.

16. Сальніков А. Е., Шевченко Л. О. Психологічні особливості цінностей у неповнолітніх правопорушників // Право і безпека 2012. № 2 (44), С. 229-239.

17. Типова інструкція про порядок ведення обліку, зберігання, використання і знищення документів та інших матеріальних носіїв інформації, що містять службову інформацію: Постанова Кабінету Міністрів України від 19 жовтня 2016 року № 736 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0024872-17#p11> (дата звернення: 15.03.2025).

18. Чебикін О. Я., Булгакова В. О. Психологічні основи правової культури та умови її корегування: [монографія] / О.Я. Чебикін, В.О. Булгакова. Одеса:, 2019. 162 с.

19. Щериця С. І. Психологічна характеристика особистості правопорушника / С.І. Щериця // Юридична психологія в Україні: здобутки та перспективи: Матер. наук.-прак. конф. (НАВС, 24 квітня 2015р.). Київ, 2015. С.197-199.

20. Яковенко С. І. Злочинність неповнолітніх: причини, наслідки та шляхи запобігання / С.І. Яковенко. Київ : Паливода А. В., 2006. 256 с.

References:

1. Bilozorov Ye. (2006). Yurydychna vidpovidalnist yak peredumova pravomirnoi povedinky osoby: teoretychni aspekty [Legal responsibility as a prerequisite for the lawful conduct of a person: theoretical aspects] // Pravo Ukrainy. № 1. pp. 50-54. [in Ukrainian].

2. Hulyak O. V., Norchuk Yu.V., Sainchyn S.O. (2018). Dovidnyk viyskovosluzhbovtstva z yurydychnoyi vidpovidalnosti [A military serviceman's guide to legal responsibility]. Odesa: Viyskova akademiya, 2018. 64 p. [in Ukrainian].

3. Pro dystsyplinarnyi statut Zbroinykh Syl Ukrainy: Zakon Ukrainy (24 bereznia 1999) [On the disciplinary statute of the Armed Forces of Ukraine]. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy, № 22-23, p. 197. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/551-14#Text> [in Ukrainian].

4. Instruksiiia z nadannia dopovidei i donesen pro podii, kryminalni pravoporushennia, viiskovi administratyvni pravoporushennia ta administratyvni pravoporushennia, poviazani z koruptsiieiu, porushennia viiskovoi dystsypliny ta yikh oblik u Ministerstvi oborony Ukrainy (29 lystopada 2018). [Instructions for submitting reports and reports on events, criminal offenses, military administrative offenses and administrative offenses related to corruption, violations of military discipline and their registration in the Ministry of Defense of Ukraine, the Armed Forces of Ukraine and the State Special Transport Service] Zbroinykh Sylakh Ukrainy ta Derzhavnoi spetsialnoi sluzhbi transportu № 1451/32903: Nakaz Ministerstva oborony Ukrainy vid № 604. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1451-18#Text> [in Ukrainian].

5. Instruksiiia pro rozsliduvannia ta oblik neshchasnykh vypadkiv z viiskovosluzhbovtstviem, profesiinykh zakhvoriuvan i avarii u Zbroinykh Sylakh Ukrainy (27.10.2021). [Instructions on the investigation and recording of accidents involving military personnel, occupational diseases and accidents in the Armed Forces of Ukraine]: Nakaz Ministerstva oborony Ukrainy № 332. URL: https://www.mil.gov.ua/content/mou_orders/mou_2021/332_nm.pdf [in Ukrainian].

6. Katsavets R. S. (2023). Yurydychna psykholohiia: navch. Posib [Legal psychology]. 3-tie vyd., dopovn. Kyiv: Alerta. 294 p. [in Ukrainian].



7. Kyryliuk T. Iu. (2008). Vydy pravomirnoi povedinky ta yii vplyv na formuvannia pravoporiadku v suspilstvi [*Types of lawful behavior and its impact on the formation of law and order in society*] // Chasopys Kyivskoho universytetu prava. 2008. № 4. P. 64-69. [in Ukrainian].
8. Kudryavtsev V. N., Malein N. S. (1980). Pravovoe povedenie, yego subekti i predeli [*Legal behavior, its subjects and limits*] // Prosveshchenie. № 3. P. 32.
9. Metody ta pryomy tsilespramovanoho psykholohichnoho vplyvu pry operatyvnomu opytuvanni: Metodychni rekomendatsii [*Metody ta pryomy tsilespramovanoho psykholohichnoho vplyvu pry operatyvnomu opytuvanni*] / V.I. Beznaz, S.M. Melnyk, H.V. Podroiko, O.M. Khlivnyi, O.M. Tsylmak. Odesa: Vyd-vo OIuI KhNUVS, 2007. 72 p.
10. Petrazhitskii L. Y. (1907). Teoriya prava i gosudarstva v svyazi s teoriei npravstvennosti [*The theory of law and state in connection with the theory of moralit*]. SPb. T. 1.
11. Poriadok orhanizatsii ta zabezpechennia rezhymu sekretnosti v derzhavnykh orhanakh, orhanakh mistsevoho samovriaduvannia, na pidpriemstvakh, v ustanovakh i orhanizatsiiakh (18 hrudnia 2013). [*Procedure for organizing and ensuring the secrecy regime in state bodies, local self-government bodies, enterprises, institutions and organizations*]: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy. № 939. dsk. [in Ukrainian].
12. Poriadok provedennia sluzhbovoho rozsliduvannia u Zbroinykh Sylakh Ukrainy (21 lystopada 2017) [*Procedure for conducting an internal investigation in the Armed Forces of Ukraine*]: Nakaz Ministerstva oborony Ukrainy. № 608. Dokument z1503-17, chynnyi. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1503-17#Text> [in Ukrainian].
13. Pro zapobihannia koruptsii: Zakon Ukrainy (01.01.2025). [*On Prevention of Corruption: Law of Ukraine*] 1700-VII, chynnyi. Vidomosti Verkhovnoi Rady (VVR), 2014, № 49, st. 2056. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> [in Ukrainian].
14. Pro materialnu vidpovidalnist viiskovosluzhbovtiv ta pryryvnianykh do nykh osib za shkod, zavdanu derzhavi (03.10.2019) [*On the material liability of military personnel and persons equated to them for damage caused to the state*]: Zakon Ukrainy 160-IX, chynnyi. Vidomosti Verkhovnoi Rady (VVR), vid, № 47, st. 313. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/243/95-%D0%B2%D1%80#Text> [in Ukrainian].
15. Rybalka V. V. (2010). Psykholohiia chesti ta hidnosti osobystosti: kulturolohichni ta aksiolohichni aspekty: nauk.-metod. posib. [*Psychology of honor and dignity of the individual: cultural and axiological aspects*] / V.V. Rybalka; NAPN Ukrainy, In-t ped. osvity i osvity doroslykh; In-t obdarovanoi dytyny; MON Ukrainy, Ukr. Nauk.-metod. Tsentprakt. psykholohii i sots. roboty. Kyiv-Vinnytsia: TOV firma «Planer», 2010. 382 p. [in Ukrainian].
16. Salnikov A. E., Shevchenko L.O. (2012) Psykholohichni osoblyvosti tsinnosti u nepovnolitnikh pravoporushnykiv [*Psychological characteristics of values in juvenile offenders*] // Pravo i bezpeka. № 2 (44), P. 229-239. [in Ukrainian].
17. Typova instruktsiia pro poriadok vedennia obliku, zberihannia, vykorystannia i znyshchennia dokumentiv ta inshykh materialnykh nosiiv informatsii, shcho mistiat sluzhbovu informatsiiu (19 zhovtnia 2016) [*Standard instructions on the procedure for keeping records, storing, using and destroying documents and other tangible media containing official information*]: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy № 736. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0024872-17#n11> [in Ukrainian].
18. Chebykin O. Ia., Bulhakova V. O. (2019). Psykholohichni osnovy pravovoi kultury ta umovy yii korehuvannia [*Psychological foundations of legal culture and conditions for its correction*]: monohrafiia / O.Ia. Chebykin, V.O. Bulhakova. Odesa. 162 p. [in Ukrainian].
19. Shcherytsia S. I. (24 kvitnia 2015). Psykholohichna kharakterystyka osobystosti pravoporushnyka [*Psychological characteristics of the offender's personality*] / S.I. Shcherytsia // Yurydychna psykholohiia v Ukraini: zdobutky ta perspektyvy: mat. nauk.-prak. konf. (NAVS). Kyiv, 2015. P.197-199. [in Ukrainian].
20. Iakovenko S. I. (2006). Zlochynnist nepovnolitnikh: prychny, naslidky ta shliakhy zapobihannia [*Juvenile delinquency: causes, consequences and ways of prevention*] / S.I. Yakovenko. Kyiv : Palyvoda A. V. 256 p. [in Ukrainian].

УДК 005.36

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-1000-1012](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-1000-1012)

Прохорський Сергій Ігорович науковий співробітник Наукового центру зв'язку та інформатизації Військового інституту телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут, <https://orcid.org/0000-0002-6369-2601>

Підопригора Юрій Анатолійович науковий співробітник Українського науково-дослідного інституту спеціальної техніки та судових експертиз Служби Безпеки України, <https://orcid.org/0000-0002-6310-6780>

Дегтяр Олег Андрійович провідний науковий співробітник Наукового центру зв'язку та інформатизації Військового інституту телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут, доктор наук з державного управління, професор, <https://orcid.org/0000-0001-6413-3580>

МІЖНАРОДНА СТАНДАРТИЗАЦІЯ ТА СЕРТИФІКАЦІЯ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Анотація. У статті досліджено впровадження міжнародної стандартизації та сертифікації у публічному управлінні як важливий інструмент підвищення ефективності державних органів, прозорості адміністративних процесів та підзвітності влади перед громадянами. Проаналізовано основні міжнародні стандарти, які використовуються у сфері державного управління, зокрема ISO 9001 (система управління якістю), ISO 37001 (антикорупційний менеджмент), CAF (Common Assessment Framework) та IPSAS (міжнародні стандарти бухгалтерського обліку в державному секторі).

Розглянуто досвід країн Європейського Союзу у впровадженні міжнародних стандартів, зокрема застосування ISO 9001 у муніципальному управлінні Німеччини, впровадження CAF у Франції для оцінки ефективності держустанов, а також використання міжнародних стандартів прозорості та антикорупційного контролю у Швеції. Досліджено позитивний вплив стандартів на державне управління, включаючи підвищення рівня довіри громадян, покращення якості державних послуг, оптимізацію управлінських процесів та зниження корупційних ризиків.

Окрему увагу приділено аналізу поточного стану впровадження міжнародної стандартизації та сертифікації в Україні, зокрема використанню ISO 9001 у Центрах надання адміністративних послуг (ЦНАП), системи ProZorro для забезпечення прозорості державних закупівель відповідно до ISO 37001, а також поступову адаптацію міжнародних практик у сфері електронного врядування. Виявлено основні виклики, які гальмують процес впровадження



стандартів, серед яких бюрократичні труднощі, недостатня підготовка державних службовців, фінансові обмеження та відсутність єдиного координаційного механізму.

У статті запропоновано рекомендації щодо покращення процесу впровадження міжнародних стандартів в Україні, включаючи посилення державної політики у сфері стандартизації, навчання держслужбовців принципам управління якістю, розширення цифровізації адміністративних процесів та використання європейського досвіду.

Ключові слова: публічне управління, міжнародні стандарти, ISO 9001, ISO 37001, CAF, IPSAS, ефективність державних установ, управління якістю, прозорість, підзвітність, антикорупційний менеджмент, електронне врядування, державні послуги, реформи, європейський досвід.

Prokhorskyi Serhiy Igorovich researcher, Kruty Heroes Military Institute of Telecommunications and Information Technologies, <https://orcid.org/0000-0002-6369-2601>

Pidopryhora Yuriy Anatoliyovych researcher, Ukrainian research institute of special equipment and forensic examinations of the Security Service of Ukraine, <https://orcid.org/0000-0002-6310-6780>

Diegtiar Oleg Andriyovych leading researcher, Scientific center of communication and information technologies, Kruty Heroes Military Institute of Telecommunications and Information Technologies, doctor of sciences in public administration, professor, <https://orcid.org/0000-0001-6413-3580>

INTERNATIONAL STANDARDIZATION AND CERTIFICATION IN PUBLIC ADMINISTRATION

Abstract. This article explores the implementation of international standards in public administration as a crucial tool for enhancing the efficiency of government institutions, ensuring administrative transparency, and improving accountability to citizens. The study analyzes key international standards applied in public sector management, including ISO 9001 (quality management system), ISO 37001 (anti-corruption management), CAF (Common Assessment Framework), and IPSAS (International Public Sector Accounting Standards).

The article examines the experience of European Union countries in implementing international standards, particularly the application of ISO 9001 in municipal administration in Germany, the introduction of CAF in France for evaluating the effectiveness of government institutions, and the use of international transparency and anti-corruption control standards in Sweden. The positive impact of these standards on public administration is highlighted, including increased public

trust, improved quality of public services, optimization of administrative processes, and a reduction in corruption risks.

Special attention is given to the current state of implementing international standards in Ukraine, focusing on the use of ISO 9001 in Administrative Service Centers (CNAPs), the ProZorro system for transparent public procurement under ISO 37001, and the gradual adaptation of international practices in e-government. The article identifies key challenges hindering the adoption of these standards, such as bureaucratic obstacles, insufficient training of civil servants, financial constraints, and the lack of a unified coordination mechanism.

The study provides recommendations for improving the process of implementing international standards in Ukraine, including strengthening public policy on standardization, training civil servants in quality management principles, expanding digitalization in administrative processes, and leveraging European best practices.

Keywords: public administration, international standards, ISO 9001, ISO 37001, CAF, IPSAS, efficiency of government institutions, quality management, transparency, accountability, anti-corruption management, e-government, public services, reforms, European experience.

Постановка проблеми. У сучасному світі державні установи функціонують у складному правовому, економічному та соціальному середовищі, що вимагає чітко регламентованих процесів управління, ефективного використання ресурсів та забезпечення якісного надання публічних послуг. Впровадження міжнародних стандартів у сферу публічного управління стає необхідною умовою для підвищення ефективності державних інституцій, оптимізації управлінських процесів та запобігання корупції.

Міжнародні стандарти, такі як ISO 9001 (управління якістю), ISO 37001 (антикорупційний менеджмент), CAF (Common Assessment Framework) та IPSAS (Міжнародні стандарти бухгалтерського обліку для державного сектору), активно використовуються у країнах ЄС та світу для забезпечення прозорості, підзвітності та результативності державного управління. Їх впровадження в Україні є важливим кроком до європейської інтеграції та підвищення довіри громадян до органів влади.

Актуальність теми зумовлена такими ключовими факторами: необхідність гармонізації з міжнародними стандартами у зв'язку з євроінтеграційними прагненнями України; підвищення ефективності державного управління через впровадження систем управління якістю; зниження корупційних ризиків завдяки міжнародним стандартам антикорупційного менеджменту; покращення державних послуг шляхом стандартизації та оптимізації адміністративних процедур; зміцнення довіри громадян до державних інституцій через прозорість та підзвітність їхньої діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема стандартизації в публічному управлінні є предметом уваги як українських, так і зарубіжних



науковців. Дослідження у цій сфері проводили вітчизняні вчені, зокрема А. А. Олешко, С. М. Бондаренко, Є. О. Діденко, а також закордонні дослідники, серед яких Hill Karen, G. W. Dominguez та інші. У своїх роботах вони аналізують міжнародний досвід стандартизації, її вплив на прозорість державного управління, ефективність діяльності державних органів і боротьбу з корупцією. Окрему увагу приділено сучасному стану впровадження стандартів в Україні та необхідності їх подальшого вдосконалення.

Водночас рівень дослідженості цієї проблематики залишається недостатньо повним, особливо щодо її практичного застосування в українському контексті.

Метою даної статті є аналіз міжнародної стандартизації та сертифікації, що застосовуються у сфері публічного управління.

Виклад основного матеріалу. Міжнародні стандарти відіграють ключову роль у формуванні ефективної, прозорої та підзвітної системи публічного управління. Їх застосування сприяє підвищенню якості державних послуг, мінімізації корупційних ризиків, оптимізації бюрократичних процедур та наближенню діяльності органів влади до міжнародних стандартів ефективності.

Міжнародні стандарти у публічному управлінні – це сукупність загальноприйнятих норм, правил, процедур та принципів, розроблених міжнародними організаціями для забезпечення ефективного функціонування державних органів. Вони спрямовані на покращення публічного управління через встановлення вимог до якості послуг, рівня прозорості, підзвітності, ефективності управлінських процесів та боротьби з корупцією[1].

Стандарти охоплюють такі аспекти. Управління якістю (ISO 9001) – впровадження систем менеджменту якості у державних установах. Антикорупційний менеджмент (ISO 37001) – заходи щодо мінімізації корупційних ризиків. Фінансове управління та бухгалтерський облік (IPSAS) – міжнародні стандарти ведення державної фінансової звітності. Оцінка ефективності публічного управління (CAF, EFQM) – методики оцінки продуктивності державних органів. Цифровізація та електронне врядування (ISO 27001, GDPR) – стандарти інформаційної безпеки та захисту даних.

Міжнародні організації відіграють вирішальну роль у створенні, впровадженні та моніторингу виконання міжнародних стандартів у сфері публічного управління. Серед найважливіших установ такі:

ISO (International Organization for Standardization) – розробляє міжнародні стандарти якості, управління ризиками, антикорупційної політики та інформаційної безпеки. Найвідоміші стандарти для публічного управління: ISO 9001, ISO 37001, ISO 27001;

OECD (Організація економічного співробітництва та розвитку) – встановлює рекомендації щодо доброго врядування, управління державною власністю, фінансової прозорості та ефективності державного сектора;

Європейська комісія (ЕС) – розробляє нормативні документи, що визначають єдині підходи до управління в межах ЄС, такі як Common Assessment Framework (CAF), European Foundation for Quality Management (EFQM) та директиви щодо відкритих даних і цифрового врядування;

Міжнародна федерація бухгалтерів (IFAC) – встановлює Міжнародні стандарти бухгалтерського обліку для державного сектора (IPSAS), які сприяють прозорому та ефективному управлінню державними фінансами;

Transparency International – міжнародна організація, що розробляє рекомендації щодо боротьби з корупцією, запобігання зловживанням та посилення державної підзвітності.

Таким чином, міжнародні стандарти є основою ефективного публічного управління, сприяючи його модернізації та адаптації до глобальних викликів.

Основні переваги впровадження міжнародних стандартів, це передусім підвищення ефективності державних установ. Оптимізація управлінських процесів – стандарти дають можливість формувати чіткі регламенти роботи державних установ, що дозволяє зменшити хаотичність у прийнятті рішень. Запровадження управління якістю – використання ISO 9001 сприяє підвищенню продуктивності державних органів та покращенню взаємодії між ними. Автоматизація адміністративних процесів – використання стандартів сприяє цифровізації державних послуг, що зменшує бюрократичне навантаження. Так, у Німеччині впровадження ISO 9001 у місцевих органах влади дозволило скоротити терміни надання адміністративних послуг на 30%[2].

Оптимізація управлінських процесів, підвищення прозорості та підзвітності, зменшення корупційних ризиків досягається за рахунок наступних факторів. Чіткий розподіл обов’язків – стандарти встановлюють єдині вимоги до посадових інструкцій та регламентів роботи. Оцінювання ефективності роботи держслужбовців – застосування CAF та EFQM дає можливість аналізувати продуктивність управлінських структур. Наприклад, у Франції використання моделі CAF у державних установах сприяло підвищенню ефективності надання соціальних послуг.

Відкритий доступ до державної інформації – імплементація міжнародних стандартів передбачає публікацію звітності, реєстрів та державних витрат. Запровадження електронного врядування – стандарти інформаційної безпеки та захисту даних, такі як ISO 27001, сприяють прозорості роботи державних органів. Так, у Швеції застосування принципів відкритих даних дало змогу громадянам отримувати онлайн-доступ до інформації про діяльність органів влади.

Єдині стандарти надання адміністративних послуг – використання ISO 9001 дозволяє гарантувати однаковий рівень обслуговування в усіх регіонах країни. Скорочення часу обробки запитів громадян – міжнародні стандарти сприяють усуненню зайвих бюрократичних процедур. Так наприклад, у Польщі впровадження ISO 9001 у системі надання адміністративних послуг дозволило скоротити час обробки запитів громадян на 40%.



Запровадження антикорупційних стандартів – ISO 37001 дозволяє визначати потенційні корупційні ризики та створювати систему їхнього запобігання. Обов'язковий контроль та аудит – міжнародні стандарти передбачають регулярну перевірку дотримання регламентів, що мінімізує зловживання. Приклад, в Естонії стандарти антикорупційного менеджменту сприяли впровадженню системи електронного документообігу, що значно знизило корупційні ризики у сфері державних закупівель[3].

Застосування міжнародних стандартів у публічному управлінні дозволяє зробити його ефективнішим, прозорішим та орієнтованим на потреби громадян. Досвід країн ЄС свідчить, що їх імплементація дає змогу мінімізувати бюрократію, підвищити якість послуг та знизити корупційні ризики, що є актуальним для України у контексті реформ публічного управління.

ISO 9001 – це міжнародний стандарт, який встановлює вимоги до системи управління якістю (СУЯ). Його застосування у публічному управлінні дозволяє державним органам забезпечити ефективність внутрішніх процесів, покращити якість надання послуг громадянам та підвищити рівень прозорості та підзвітності. Він заснований на принципах ефективного управління, безперервного вдосконалення та орієнтації на споживача (у випадку державних органів – громадянина).

Основні принципи ISO 9001: орієнтація на громадян – державні органи повинні надавати якісні послуги, відповідні очікуванням суспільства; процесний підхід – управлінські процеси мають бути чітко структуровані, вимірювані та контрольовані; постійне вдосконалення – використання аналітичних інструментів для покращення публічного управління; прийняття рішень на основі доказів – застосування аналітики та статистики для оптимізації управлінських рішень; залученість персоналу – державні службовці повинні бути інтегрованими у систему якості, проходити навчання та дотримуватися стандартів; управління взаємовідносинами – тісна взаємодія між різними рівнями публічного управління та громадськістю.

Спочатку стандарт ISO 9001 розроблявся для приватного сектора, але з часом його адаптували і для державних установ, які надають адміністративні послуги. У приватному секторі стандарт допомагає оптимізувати виробництво, управління персоналом та логістику, що підвищує конкурентоспроможність компаній.

У державному секторі його застосування дозволяє підвищити ефективність державних установ, скоротити бюрократію, покращити якість державних послуг і знизити рівень корупції. Так наприклад, у Німеччині ISO 9001 широко використовується в муніципальних органах для стандартизації надання адміністративних послуг, що дозволило зменшити кількість скарг громадян на 25%. У Франції державні установи впровадили ISO 9001 для покращення обслуговування у сфері соціального забезпечення та охорони здоров'я.

Особливість застосування ISO 9001 у публічному управлінні – це, передусім, уніфікація адміністративних процедур. Використання стандарту ISO 9001 дозволяє формалізувати державні процеси, запроваджуючи єдині вимоги до всіх етапів надання державних послуг. Завдяки цьому громадяни отримують послуги однакової якості, незалежно від регіону чи конкретного органу влади. В Україні стандарти ISO 9001 частково впроваджені в роботу Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), що дозволяє забезпечити єдині підходи до надання адміністративних послуг у всіх регіонах країни.

Запровадження системи управління якістю в органах влади. Встановлюються чіткі критерії оцінки ефективності роботи держслужбовців. Органи влади починають функціонувати як клієнтоорієнтовані організації, де громадянин виступає споживачем послуг. Так, Фінляндія застосовує ISO 9001 у системі соціальних служб, що дозволило підвищити рівень задоволеності громадян послугами до 85%.

Вимоги до документообігу, внутрішнього контролю та управління ризиками. Державні установи повинні вести чіткий документообіг, що забезпечує збереження, оновлення та контроль за всіма управлінськими процесами. Важливим аспектом є внутрішній контроль та оцінка ризиків, які дозволяють запобігати неефективному використанню бюджетних коштів та корупційним схемам. Так, в Іспанії застосування ISO 9001 у державних закупівлях зменшило ризики фінансових зловживань та нецільового використання бюджетних коштів на 30%.

Переваги впровадження ISO 9001 у державних установах - це перш за все підвищення якості послуг, що надаються громадянам. Стандартизація процедур скорочує час надання послуг та підвищує їхню ефективність. Уніфікація процесів дозволяє усунути випадки некомпетентного або необґрунтованого відмовлення у наданні послуг. Приклад: у Швеції впровадження ISO 9001 дозволило скоротити середній час обробки заяв громадян у муніципальних органах з 10 днів до 3 днів.

Впровадження системи управління якістю сприяє більш ефективному розподілу обов'язків між державними службовцями. Регулярні внутрішні перевірки допомагають ідентифікувати слабкі місця у роботі держустанов. Зокрема, у Польщі система управління якістю на основі ISO 9001 допомогла підвищити ефективність роботи державних службовців на 20% завдяки чіткій структуризації їхніх функцій.

Відкритість та прозорість адміністративних процедур сприяє підвищенню рівня довіри населення до державних установ. Громадяни можуть оцінювати якість наданих послуг через зворотний зв'язок та анкетування. У Данії впровадження ISO 9001 у сфері електронного врядування дозволило підвищити рівень довіри громадян до урядових сервісів на 35%.

Отже, впровадження стандарту ISO 9001 у публічному управлінні сприяє підвищенню ефективності роботи органів влади, покращенню якості



державних послуг, зменшенню корупційних ризиків та зміцненню довіри громадян. Досвід країн ЄС свідчить, що використання міжнародних стандартів у сфері публічного управління є дієвим інструментом модернізації державних інституцій. Україні варто активно розширювати практику впровадження ISO 9001 для підвищення рівня ефективності управління та інтеграції з європейськими системами якості.

Досвід впровадження міжнародних стандартів у країнах ЄС. Впровадження міжнародних стандартів у державному управлінні є одним із ключових механізмів підвищення його ефективності, прозорості та підзвітності. Країни Європейського Союзу активно використовують стандарти ISO 9001, CAF (Common Assessment Framework), ISO 37001, IPSAS та інші для покращення управлінських процесів, підвищення якості державних послуг і запобігання корупції.

Європейський Союз активно підтримує впровадження міжнародних стандартів у сфері публічного управління з метою підвищення його ефективності, прозорості та підзвітності. Основні завдання ЄС у цій сфері: уніфікація управлінських процесів серед країн-членів; підвищення якості державних послуг; вдосконалення механізмів антикорупційного контролю; розвиток цифрового врядування; посилення відкритості державних органів для громадян [4].

Основні нормативні документи та директиви ЄС щодо публічного управління: стратегія Європейської комісії з управління якістю в державному секторі – спрямована на вдосконалення адміністративних процесів через стандартизацію, Common Assessment Framework (CAF) – європейська модель оцінки ефективності роботи державних органів, Директива ЄС 2014/24/EU про державні закупівлі – встановлює вимоги щодо прозорості та ефективності державних закупівель, General Data Protection Regulation (GDPR) – забезпечує стандарти захисту персональних даних у державних органах, ISO 9001 та ISO 37001 – широко використовуються для управління якістю та боротьби з корупцією. Так, у 2015 році Європейська комісія ухвалила програму "Quality of Public Administration", яка сприяє впровадженню стандартів ISO та CAF у державні органи країн-членів ЄС.

Німеччина є одним із лідерів з упровадження ISO 9001 у муніципальному управлінні. Впровадження стандарту дозволило оптимізувати роботу місцевих адміністрацій та скоротити бюрократичні процедури. Уніфікація адміністративних процесів підвищила якість державних послуг та зменшила витрати місцевих бюджетів. Результат: у містах Гамбург і Франкфурт впровадження ISO 9001 дозволило зменшити час розгляду звернень громадян на 30%.

Франція використовує CAF для оцінки ефективності роботи органів влади на національному та місцевому рівнях. Система CAF дозволяє аналізувати продуктивність держслужбовців, якість послуг та ефективність

використання бюджетних коштів. Державні установи щорічно проходять аудит відповідно до критеріїв САФ, що сприяє постійному вдосконаленню адміністративних процесів. Використання САФ у державних органах Франції дозволило підвищити рівень задоволеності громадян адміністративними послугами на 20%.

Швеція широко застосовує ISO 37001 (антикорупційний менеджмент) та ISO 9001 для вдосконалення роботи державних установ. Стандарти впроваджені в систему державних закупівель, що дозволило мінімізувати корупційні ризики. Велика увага приділяється цифровізації публічного управління та відкритому доступу до інформації (відповідно до стандартів GDPR). Впровадження міжнародних стандартів забезпечило зниження корупційних правопорушень у державному секторі на 40%.

Використання міжнародних стандартів забезпечує прозорість управлінських рішень, що підвищує довіру громадян до державних органів. Завдяки відкритому доступу до інформації громадяни можуть контролювати діяльність влади. Так, в Естонії система e-Government на основі ISO 9001 та GDPR дозволила громадянам отримувати 99% державних послуг онлайн, що значно підвищило рівень довіри до уряду[5].

Впровадження ISO 9001 дозволяє державним установам надавати послуги швидше та якісніше. Завдяки САФ проводиться оцінка ефективності держслужбовців та оптимізуються їхні робочі процеси. Зокрема, у Данії муніципалітети, які запровадили ISO 9001, скоротили час обробки заяв громадян у середньому на 35%.

Впровадження міжнародних стандартів допомагає скоротити зайві адміністративні процедури та запобігти корупційним схемам. Використання ISO 37001 забезпечує жорсткий контроль фінансових потоків та тендерних закупівель. Так, в Австрії запровадження ISO 37001 у сфері державних закупівель зменшило корупційні правопорушення на 45% за три роки.

Досвід країн ЄС показує, що впровадження міжнародних стандартів у державному управлінні сприяє підвищенню ефективності роботи органів влади, покращенню якості державних послуг, зменшенню корупційних ризиків та зміцненню довіри громадян. Україні варто активно використовувати європейський досвід та адаптувати міжнародні стандарти до національних умов для підвищення результативності публічного управління.

Впровадження міжнародних стандартів у державному управлінні України є необхідним етапом реформування публічного сектору та інтеграції до європейського управлінського простору. Однак цей процес стикається з численними викликами, серед яких бюрократичні труднощі, недостатня підготовка кадрів та фінансові обмеження. Разом з тим, існують перспективи ефективної адаптації міжнародних стандартів через посилення державної політики у цій сфері, навчання держслужбовців і використання кращих європейських практик.



Україна вже зробила значні кроки у впровадженні міжнародних стандартів у публічному секторі, однак цей процес ще не є системним і потребує подальшого вдосконалення.

Україна використовує міжнародні стандарти у публічному секторі, зокрема : ISO 9001 (Система управління якістю) – використовується у деяких державних установах, зокрема в Центрах надання адміністративних послуг (ЦНАП), окремих міністерствах та органах місцевого самоврядування; ISO 37001 (Антикорупційний менеджмент) – частково впроваджений через систему електронних закупівель ProZorro, що підвищило прозорість державних тендерів та зменшило корупційні ризики; CAF (Common Assessment Framework) – розглядається як модель оцінки ефективності державних органів, однак наразі не має широкого застосування в Україні; GDPR (Захист персональних даних) – деякі елементи адаптовані у законодавстві України, проте механізми контролю за дотриманням стандартів захисту персональних даних залишаються слабкими.

Проведемо короткий аналіз нормативно-правової бази на відповідність європейським практикам. Так, Закон України "Про стандартизацію" (2014) регулює загальні підходи до впровадження стандартів, однак не деталізує механізми імплементації у публічному управлінні. Закон "Про запобігання корупції" враховує окремі аспекти ISO 37001, проте не передбачає повного запровадження міжнародних стандартів антикорупційного менеджменту. Цифровізація державних послуг (платформа "Дія") частково відповідає стандартам електронного врядування в ЄС, але потребує подальшого розвитку у сфері кібербезпеки та захисту персональних даних. Державна стратегія реформування публічного управління передбачає використання міжнародних стандартів як орієнтиру, проте відсутній єдиний механізм їхнього запровадження.

Основні перешкоди для впровадження міжнародних стандартів. Перше, бюрократичні труднощі та опір змінам: впровадження міжнародних стандартів вимагає значних змін у структурі роботи державних органів, що викликає опір серед держслужбовців; відсутність єдиного координаційного органу, відповідального за імплементацію стандартів, створює хаос у процесі впровадження; багато стандартів вимагають нових процедур та звітності, що деякі державні установи сприймають як додаткове навантаження. Так, деякі українські державні органи, які отримали рекомендації щодо впровадження ISO 9001, не здійснили цього через відсутність політичної волі та чіткої інструкції щодо його імплементації.

Друге, відсутність належної підготовки державних службовців: низька обізнаність держслужбовців щодо міжнародних стандартів управління якістю; відсутність навчальних програм у системі підготовки державних службовців щодо ISO 9001, ISO 37001 та CAF; обмежені можливості залучення міжнародних експертів для консультування державних органів. У 2022 році

лише 10% державних службовців в Україні проходили навчання за міжнародними стандартами управління якістю.

Третє, фінансові та ресурсні обмеження : впровадження стандартів потребує фінансування на сертифікацію, навчання персоналу, розробку нових процедур; відсутність стабільного державного фінансування на реалізацію стандартів у публічному управлінні; брак технологічної інфраструктури для цифровізації процесів, необхідної для впровадження міжнародних стандартів. Так, зокрема 2021 році понад 60% державних установ, які прагнули впровадити ISO 9001, не змогли пройти сертифікацію через брак коштів на навчання персоналу та аудит.

Рекомендації щодо імплементації міжнародних стандартів в Україні.

1. Посилення державної політики щодо стандартизації. Прийняття Державної програми впровадження міжнародних стандартів у публічному управлінні. Створення координаційного органу для контролю та реалізації стандартів ISO 9001, ISO 37001, CAF. Запровадження механізмів державної сертифікації органів влади відповідно до міжнародних стандартів.

2. Навчання державних службовців принципам управління якістю. Включення навчальних курсів з ISO 9001, ISO 37001, CAF до програм підготовки держслужбовців. Організація тренінгів для керівників державних установ щодо стандартів ефективного управління. Обмін досвідом з країнами ЄС щодо кращих практик впровадження міжнародних стандартів.

Так, в Естонії для державних службовців запроваджена онлайн-платформа навчання щодо міжнародних стандартів управління, що значно прискорило їхнє впровадження.

3. Використання європейського досвіду для розробки власних національних стандартів. Адаптація європейських стандартів до українських умов шляхом розробки національних регламентів. Інтеграція стандартів CAF у систему оцінки ефективності державних службовців. Залучення міжнародних організацій (OECD, Європейська комісія) для аудиту процесу впровадження стандартів.

Попри наявні труднощі, Україна має всі можливості для успішного впровадження міжнародних стандартів у державному управлінні. Необхідно створити ефективний механізм їхнього впровадження, забезпечити навчання держслужбовців і залучити фінансування, щоб підвищити ефективність, прозорість і якість публічного управління[6].

Висновки. Впровадження міжнародних стандартів у публічному управлінні є ключовим чинником підвищення ефективності державних органів, прозорості адміністративних процесів та підзвітності перед громадянами. Досвід країн ЄС свідчить, що застосування таких стандартів, як ISO 9001, ISO 37001, CAF та IPSAS, сприяє оптимізації управлінських процесів, покращенню якості державних послуг, зменшенню бюрократичного навантаження та мінімізації корупційних ризиків.



В Україні вже зроблено певні кроки у цьому напрямку, зокрема через запровадження електронного врядування, реформу державних закупівель та поступову адаптацію стандартів ISO у роботі державних установ. Однак процес стандартизації залишається несистемним та стикається з низкою викликів, серед яких бюрократичний опір, недостатня підготовка державних службовців, обмежене фінансування та відсутність єдиного координаційного механізму.

Для успішного впровадження міжнародних стандартів в Україні необхідно посилити державну політику у сфері стандартизації, запровадити обов'язкову сертифікацію органів влади, розширити навчальні програми для держслужбовців та використовувати європейський досвід у розробці національних стандартів.

Таким чином, комплексне застосування міжнародних стандартів сприятиме не лише ефективному реформуванню публічного управління в Україні, а й підвищенню рівня довіри громадян до влади, що є критично важливим у контексті євроінтеграційних процесів та модернізації державного сектору.

Література:

1. Олешко А.А., Бондаренко С.М., Діденко Є.О. Удосконалення підходів до створення системи управління якістю в органах місцевого самоврядування. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 7. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/7_2020/3.pdf (дата звернення: 08.04.2025).
2. ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT) Системи управління якістю. Вимоги. К. : ДП «УкрНДНЦ». 2016. URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf> (дата звернення: 08.04.2025)
3. Пуліна Т.В. Управління якістю в проектному менеджменті органів публічної влади. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 18. С. 65-69.
4. Hill Karen. The Principles of Public Administration. 2017. URL: <https://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2017-edition-ENG.pdf> (Accessed: 08.04.2025).
5. Закон України «Про стандартизацію» від 5 червня 2014 року № 1315-VII. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2014, № 31, ст.1058 Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1315-18/print>
6. Фоміна О. О., Булгакова О. В. Електронні послуги та стандарти їх надання в системі публічного управління. Бізнес Інформ. 2021. №6. С. 114–119. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-6-114-119>

References:

1. Oleszko, A.A., Bondarenko, S.M. and Didenko, E.O. (2020), "Improving approaches to creating a quality management system in local self-government bodies", *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, [Online], vol . 7, available at: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/7_2020/3.pdf (Accessed 03 March 2025). [in Ukrainian].
2. State enterprise "Ukrainian research and training center for problems of standardization, certification and quality" (2016), "State standard of Ukraine ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT) "Quality management systems. Requirements", available at: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/2files/%209001.pdf> (Accessed 03 March 2025). [in Ukrainian].

3. Pulina, T.V. (2017), "Quality management in project management of public authorities", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 18, pp. 65-69. [in Ukrainian].

4. Hill, K. (2017), *The Principles of Public Administration*, OECD/SIGMA, Paris, France, available at: <https://www.sigmaweb.org/publications/Principles-ofPublic-Administration-2017-Ukrainian.pdf> (Accessed 03 March 2025).

5. Zakon Ukrainy "Pro standartyzatsiiu" vid 5 chervnia 2014 roku № 1315-VII [Law of Ukraine "On Standardization" from June 5, 2014, № 1315-VII]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1315-18/print> [in Ukrainian].

6. Fomina, O. O., & Bulhakova, O. V. (2021). Elektronni posluhy ta standarty yikh nadання v systemi publicлноho upravlinnia [Electronic services and standards of their provision in the public administration system]. *Biznes Inform – Business Inform*, (6), 114–119. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-6-114-119> [in Ukrainian].



УДК 004.056:327(477)

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-1013-1025](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-1013-1025)

Таран Євгеній Іванович кандидат політичних наук, доцент, доцент кафедри глобальної та національної безпеки Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, м. Київ, тел.: (063) 766-38-64, <https://orcid.org/0000-0002-1822-6978>

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДХОДІВ ДО ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ЗМІН

Анотація. Посилення кіберзагроз, воєнні дії та активізація гібридної війни зумовлюють необхідність комплексного перегляду державної політики у сфері кіберзахисту. Актуальність дослідження обґрунтовано потребою адаптації нормативно-правових механізмів, технологічних стратегій та організаційних підходів до сучасних викликів цифрової безпеки. Метою статті є дослідження змін у підходах до інформаційної безпеки України під впливом геополітичних чинників та оцінка їхньої ефективності в забезпеченні стійкості державних і приватних інформаційних систем. Застосовано методи системного аналізу для оцінки ризиків кібербезпеки, порівняльний метод для вивчення міжнародних стандартів та структурно-функціональний для визначення основних технологічних рішень у сфері кіберзахисту. Виявлено, що основними викликами залишаються фрагментарність нормативної бази, відсутність єдиного координаційного центру управління кібербезпекою, недостатня інтеграція автоматизованих систем моніторингу загроз, а також обмежене фінансування заходів цифрової безпеки. Доведено, що критична інформаційна інфраструктура України є вразливою до кібератак через відсутність уніфікованої системи управління ризиками та слабку інтеграцію технологій штучного інтелекту (далі – ШІ) у виявлення загроз. Розроблено рекомендації щодо вдосконалення системи інформаційної безпеки шляхом створення єдиного державного центру кіберзахисту, адаптації Директиви NIS2 та GDPR до національного законодавства, запровадження механізмів кіберконтррозвідки, інтеграції квантового шифрування та XDR-платформ у стратегічні інформаційні системи. Доведено, що посилення міжнародної співпраці з ENISA, EU-CyCLONe та НАТО сприятиме підвищенню кіберстійкості держави. Практична цінність дослідження полягає в розробці концептуальної моделі кібербезпеки, що може бути використана для вдосконалення державної стратегії цифрового захисту. Перспективи подальших досліджень охоплюють розробку адаптивних алгоритмів прогнозування кіберзагроз, оцінку ефективності автоматизованих систем аналізу атак та інтеграцію інструментів ШІ у сфері кібероборони.

Ключові слова: інформаційний простір, національна безпека, критична інформаційна інфраструктура, інформаційна безпека, інформаційна політика, штучний інтелект, кібератаки, кіберзагрози, міжнародне співробітництво.

Taran Yevhenii Ivanovych PhD in Political Science, Associate Professor of Global and National Security Department, the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, tel.: (063) 766-38-64, <https://orcid.org/0000-0002-1822-6978>

TRANSFORMATION OF APPROACHES TO INFORMATION SECURITY IN UKRAINE UNDER GEOPOLITICAL CHANGES

Abstract. The intensification of cyber threats, military actions, and hybrid warfare necessitates a comprehensive revision of state cybersecurity policy. The study's relevance is justified by the need to adapt regulatory mechanisms, technological strategies, and organizational approaches to contemporary challenges in digital security. The purpose of this study is to analyze the transformation of Ukraine's information security approaches under geopolitical influences and to assess their effectiveness in ensuring the resilience of state and private information systems. The research employs systemic analysis to evaluate cybersecurity risks, a comparative method to examine international standards, and a structural-functional method to identify key technological solutions in the field of cybersecurity. Key challenges have been identified, including fragmented regulatory frameworks, the absence of a unified cybersecurity management center, insufficient integration of automated threat monitoring systems, and limited funding for digital security initiatives. It has been proven that Ukraine's critical information infrastructure remains vulnerable to cyberattacks due to the lack of a standardized risk management system and weak integration of artificial intelligence technologies in threat detection. Recommendations have been developed to enhance Ukraine's information security system by establishing a unified national cybersecurity center, aligning the regulatory framework with the NIS2 Directive and GDPR, introducing cyber counterintelligence mechanisms, and integrating quantum encryption and XDR platforms into strategic information systems. It has been demonstrated that strengthening international cooperation with ENISA, EU-CyCLONe, and NATO will improve the country's cybersecurity resilience. The study's practical significance lies in developing a conceptual cybersecurity model that can be applied to improve the national digital security strategy. Future research should focus on developing adaptive algorithms for cyber threat prediction, evaluating the effectiveness of automated attack analysis systems, and integrating artificial intelligence tools into national cyber defense strategies.

Keywords: information space, critical information infrastructure, national security, information security, information policy, artificial intelligence, cyberattacks, cyberthreats, international cooperation.



Постановка проблеми. Інформаційна безпека є основним чинником національної безпеки, особливо в умовах зростання кіберзагроз, дезінформації та маніпуляцій суспільною свідомістю. В Україні трансформація цієї сфери зумовлена не лише технологічним розвитком, а й політичними й економічними викликами, що впливають на державне управління. Залежність від цифрових технологій потребує комплексного підходу: оновлення нормативно-правової бази, упровадження сучасних засобів захисту, міжнародної співпраці та посилення кадрового потенціалу. Штучний інтелект відіграє важливу роль у виявленні загроз і забезпеченні стійкості систем. Також важливим є розвиток механізмів протидії дезінформації, посилення державного регулювання інформаційного простору та ефективного кризового управління. Актуальним завданням є наукова оцінка ефективності нових підходів до інформаційної безпеки та їхнього впливу на соціально-економічну стабільність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз підходів до захисту інформаційної безпеки України в умовах геополітичних змін дає змогу виокремити чотири основні напрями. Перший стосується концептуальних основ формування національної системи інформаційної безпеки. Є. І. Таран досліджує еволюцію публічного управління в цифрову епоху та доходить висновку, що інформаційна політика має стати динамічним інструментом реагування на технологічні та суспільні трансформації [1]. О. А. Панченко підкреслює, що інформаційна безпека повинна бути інтегрована в стратегічне планування держави як визначальний чинник її стійкості [2]. Т. С. Подорожна і В. В. Шемчук вважають, що без системного розвитку законодавчої бази та національної доктрини неможливо ефективно протидіяти загрозам у сфері інформаційної безпеки [3; 4]. Подальші дослідження мають зосереджуватись на інтеграції інформаційної безпеки в загальнодержавні цифрові стратегії.

Другий напрям охоплює вплив воєнних дій на інформаційну безпеку. І. І. Залєвська та Г. І. Удренас констатують, що російська агресія кардинально змінила уявлення про роль інформаційного суверенітету як аспекту національної безпеки [5]. Д. В. Смотрич та Л. Бріалко вказують, що в умовах воєнного стану особливого значення набуває протидія дезінформації та кібератакам, які несуть реальні загрози стабільності держави [6]. І. Сопілко (I. Sorilko) та співавтори доводять, що інформаційна війна є одним з основних інструментів гібридного впливу на країну [7]. О. Панченко вказує на потребу чіткого державного контролю за інформаційним простором як елемента протидії зовнішнім впливам [8]. Цей напрям потребує розробки адаптивних механізмів реагування на гібридні інформаційні загрози.

Третій напрям пов'язаний із вивченням міжнародного досвіду. Є. І. Таран, аналізуючи підходи США та ЄС, робить висновок про доцільність імплементації гнучких моделей інформаційної політики, орієнтованих на

захист цифрового суверенітету [9]. Р. В. Бондаренко й В. М. Михальчук наголошують на необхідності скоординованих зусиль із європейськими інституціями задля посилення кіберстійкості України [10]. Т. Ю. Ткачук (Т. Yu. Tkachuk) та співавтори стверджують, що без розвиненої правової інфраструктури неможливе ефективне функціонування системи інформаційної безпеки [11]. Подальші дослідження мають сприяти гармонізації українського законодавства у сфері кіберзахисту з європейськими стандартами.

Четвертий напрям стосується технологічних інновацій. О. О. Золотар (О. О. Zolotar) та колеги підкреслюють, що впровадження ІІІ є важливим чинником модернізації оборонної інформаційної безпеки [12]. В. Татіана й А. Ніна доходять висновку, що інтеграція новітніх технологій у сфері кібербезпеки має бути системною й охоплювати всі рівні – від урядових структур до приватного сектору [13]. Отже, трансформація підходів до інформаційної безпеки України потребує системного поєднання стратегічного планування, стійкості до гібридних загроз, імплементації міжнародного досвіду та впровадження інноваційних технологій як визначальних умов забезпечення національної інформаційної стійкості.

Мета статті. Метою статті є аналіз трансформації підходів до інформаційної безпеки України в умовах геополітичних змін та оцінка їхньої ефективності для забезпечення стійкості державних і приватних інформаційних систем.

Виклад основного матеріалу. Геополітичні зміни останнього десятиліття істотно трансформували підходи до захисту інформаційної безпеки України, визначаючи напрями державної політики, законодавства та технічних рішень. Анексія Криму, бойові дії на сході та повномасштабне вторгнення росії у 2022 році супроводжувалися масштабними кібератаками, інформаційними диверсіями й кампаніями впливу через медіа та соціальні мережі [13, с. 374]. Це виявило вразливість національного інформаційного простору до гібридних загроз і підкреслило потребу в системному стратегічному підході. Водночас посилилась співпраця України з ЄС і НАТО, зокрема в гармонізації законодавства, упровадженні практик ENISA [14] та інтеграції в платформи реагування на кіберінциденти [9, с. 173], що сприяє зміцненню міжнародної довіри до цифрових інфраструктур України.

В умовах війни держава змушена оперативно адаптувати механізми інформаційної безпеки. Серед основних напрямів трансформації – оновлення законодавчої бази, посилення контролю за кіберпростором, упровадження технологій на основі ІІІ, розвиток систем раннього виявлення загроз і міжнародна координація. Особливе значення має захист критичної інформаційної інфраструктури – державних органів, енергетики, фінансів, комунікацій. Для наочного розкриття динаміки цих змін доцільно звернутися до порівняльного аналізу основних аспектів, наведених у табл. 1.

Таблиця 1

**Трансформація механізмів захисту інформаційної безпеки України
в умовах сучасних викликів**

Аспект	Попередній підхід	Актуальні зміни
Нормативно-правове регулювання	Розрізнені закони та відсутність єдиної стратегії	Комплексний підхід, розробка національної кіберстратегії, гармонізація з міжнародними стандартами
Контроль за кіберпростором	Фрагментований державний контроль, реактивні заходи	Єдині координаційні центри, активне використання моніторингових систем для попередження атак
Захист критичної інфраструктури	Відсутність централізованої моделі безпеки	Запровадження механізмів кіберрезильентності, створення обов'язкових стандартів безпеки
Технологічні рішення	Традиційні антивірусні програми та базові системи моніторингу	Інтеграція штучного інтелекту, автоматизовані системи аналізу загроз
Міжнародна співпраця	Обмежений обмін інформацією	Інтеграція до міжнародних кібербезпекових ініціатив

Джерело: сформовано авторами на основі [2; 5, с. 21–24; 11, с. 59; 13, с. 375]

Трансформація механізмів інформаційної безпеки України є відповіддю на зміну характеру сучасних загроз, що охоплюють кібернетичну, інформаційну та технологічну сфери [1, с. 39]. Актуалізація нових викликів зумовила необхідність інтеграції комплексних підходів до забезпечення захисту критичних інформаційних ресурсів, удосконалення механізмів моніторингу та посилення міжнародної взаємодії. У сучасних умовах особливу роль відіграє розбудова національної системи кібербезпеки, яка охоплює як організаційно-правові аспекти, так і технологічні інструменти для виявлення, аналізу та нейтралізації загроз. Практичне впровадження оновлених механізмів контролю та захисту інформаційного простору ґрунтується на створенні спеціалізованих центрів оперативного реагування, що здійснюють моніторинг кіберінцидентів у реальному часі та координують зусилля державного й приватного секторів. Автоматизовані системи аналізу даних дають змогу ідентифікувати аномальну активність у цифровому середовищі, використовуючи алгоритми поведінкового аналізу та ШІ. Це сприяє підвищенню ефективності виявлення загроз, скороченню часу реакції на кібератаки та мінімізації потенційних наслідків для державних та корпоративних систем.

Зміни в механізмах інформаційної безпеки також стосуються нормативно-правової бази, що передбачає гармонізацію національних стандартів із міжнародними регуляторними вимогами. Активна участь у глобальних ініціативах, зокрема співпраця з Європейським агентством із кібербезпеки (ENISA) [14] та НАТО [15], дає можливість адаптувати передові методики управління ризиками, здійснювати обмін даними про новітні загрози та використовувати найкращі практики захисту безпеки.

На рівні технологічних рішень активно розширюється застосування інтегрованих платформ кіберзахисту, які поєднують методи криптографії, мультифакторної автентифікації та аналізу мережевого трафіку. Це дає змогу значно підвищити стійкість інформаційних систем та забезпечити їхню адаптивність до мінливих умов. Упровадження зазначених підходів сприяє створенню комплексної системи кібербезпеки, що функціонує в режимі постійного оновлення та вдосконалення відповідно до нових загроз.

Сучасні загрози потребують застосування технологічних рішень, що поєднують автоматизовані системи аналізу, ШІ, криптографічні методи та механізми багаторівневого контролю доступу. Традиційні засоби, такі як антивірусні програми та міжмережеві екрани, більше не гарантують належного рівня захисту. Ефективність кібербезпеки визначається здатністю систем до раннього виявлення загроз, адаптації до нових атак і автоматизованого реагування. Для оцінки основних технологій, їхньої ефективності та можливостей адаптації варто розглянути сучасні методи (табл. 2).

Таблиця 2

**Технологічні рішення та методи захисту інформаційних ресурсів:
ефективність та адаптація**

Технологія/метод	Принцип роботи	Рівень ефективності	Практичне застосування
Штучний інтелект у кібербезпеці	Виявлення аномалій і загроз на основі машинного навчання	Високий: дає змогу ідентифікувати невідомі атаки без оновлення сигнатур	XDR-системи: Microsoft Defender, CrowdStrike Falcon
Блокчейн для захисту даних	Децентралізоване зберігання з незмінними записами	Високий: гарантує цілісність і захист від несанкціонованих змін	Технології Ripple, Stellar, IBM Blockchain
Мультифакторна автентифікація (MFA)	Поєднання кількох чинників: пароль, біометрія, OTP	Середній: знижує ризик злому, але піддається фішингу та соціальній інженерії	Використовується в корпоративних середовищах: Okta, Google Authenticator
IDS/IPS-системи	Моніторинг мережевого трафіку для виявлення загроз	Високий: реагують до проникнення, але ефективність залежить від налаштування	Snort, Suricata у дата-центрах та корпоративних мережах
Квантове шифрування	Використання принципів квантової механіки для шифрування	Дуже високий: теоретично унеможливорює перехоплення, але ще не масштабовано	Пілотні проекти Google Quantum AI, ID Quantique

Джерело: сформовано авторами на основі [7, с. 335–337; 11, с. 50–51]



Застосування цих технологій у сучасних умовах забезпечує стійкість інформаційних систем до різних видів загроз. XDR-платформи на основі ШІ, такі як Microsoft Defender та CrowdStrike Falcon, ефективно аналізують мережеву активність, використовуючи машинне навчання для виявлення аномалій без необхідності попередньої інформації про загрозу. Фінансові установи, зокрема Ripple та Stellar, активно впроваджують блокчейн-технології для зберігання транзакцій, забезпечуючи незмінність та прозорість фінансових операцій [7, с. 337].

У сфері аутентифікації корпорації використовують Google Authenticator та Okta для багаторівневого підтвердження особи, що мінімізує ризики доступу зловмисників до облікових записів. Великі дата-центри інтегрують IDS/IPS-системи, такі як Snort та Suricata, які аналізують трафік у реальному часі та блокують потенційно небезпечні дії. Перспективним напрямом є квантове шифрування, що тестується в таких компаніях, як Google Quantum AI та ID Quantique, проте наразі воно ще не має широкого практичного застосування через високу вартість обладнання [13, с. 361].

Практика показує, що ефективний захист інформаційних ресурсів досягається шляхом поєднання кількох методів безпеки, зокрема інтеграції ШІ, багаторівневої автентифікації та мережевих систем моніторингу. Упровадження таких рішень дає змогу адаптуватися до змінних загроз, підвищуючи рівень безпеки як у державних, так і в корпоративних інформаційних системах.

Державна політика України у сфері інформаційної безпеки спрямована на поступове адаптування нормативно-правової бази та механізмів кіберзахисту до міжнародних стандартів. Попри активні реформи та інтеграцію в глобальні ініціативи, певні аспекти ще потребують доопрацювання. Україна адаптувала низку основних стандартів та регламентів, зокрема ISO/IEC 27001 [16], GDPR [17], Директиву NIS2 [18], а також рекомендації Національного інституту стандартів і технологій США (NIST) [19] щодо управління кіберризиками. Проте рівень їхнього практичного впровадження залишається нерівномірним, що зумовлено правовими, технічними та організаційними чинниками. Україна здійснює координацію з європейськими та міжнародними органами у сфері кібербезпеки, зокрема через співпрацю з ENISA [14], участь у програмах НАТО [15] та інших платформ, проте не всі вимоги імplementовані на рівні державних систем кіберзахисту (табл. 3).

Таблиця 3

Відповідність державної політики України у сфері інформаційної безпеки міжнародним стандартам

Аспект	Міжнародний стандарт	Відповідність Україні	Рівень імплементації
Нормативно-правове регулювання	ISO/IEC 27001	Часткова	Національні стандарти розроблено, але не є обов'язковими для всіх суб'єктів
Захист персональних даних	GDPR	Часткова	Закон адаптовано, однак механізми контролю та санкцій залишаються недостатніми
Критична інфраструктура	Директива NIS2	Упроваджується	Аудит для критичних секторів передбачено, проте дієвий механізм ще формується
Кіберзахист фінансового сектору	Базельські принципи кіберстійкості	Висока	НБУ вимагає обов'язковий аудит та відповідність міжнародним стандартам
Міжнародна співпраця	ENISA, NATO	Упроваджується	Україна активно взаємодіє, але не має повного доступу до стратегічних інструментів ЄС

Джерело: сформовано авторами на основі [2; 7, с. 337; 9, с. 170–172; 10, с. 100; 12, с. 22–23; 14; 15; 19–29]

Практична реалізація державної політики інформаційної безпеки в Україні ґрунтується на низці нормативно-правових актів, що охоплюють кіберзахист, захист критичної інфраструктури, персональних даних та фінансову безпеку. Закон «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» [20] визначає правові механізми кіберзахисту та діяльність НКЦК [21] і CERT-UA [22]. Закон «Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах» [23] встановлює вимоги до захисту даних. Доктрина інформаційної безпеки [24] формує стратегічні напрями державної політики, акцентуючи на протидії інформаційним загрозам і розвитку стратегічних комунікацій [4, с. 123; 10, с. 100].

У сфері персональних даних діє Закон України «Про захист персональних даних» [25], частково гармонізований із GDPR, проте без чітких санкцій за порушення. Упровадження Mobile ID [26], КЕП та реєстру довірчих послуг сприяє безпеці, хоча контроль за витоком інформації потребує посилення [13, с. 376]. Захист критичної інфраструктури регламентує Постанова КМУ № 518 [27], але управління ризиками охоплює не всі об'єкти. У фінансовому секторі Постанова НБУ № 95 [28] забезпечує відповідність міжнародним стандартам через аудити та системи виявлення аномалій.

Україна поступово інтегрується в міжнародні ініціативи, зокрема в ENISA [16], однак має обмежений доступ до стратегічних платформ. Практична реалізація політики відбувається через систему «Кібершит» [29], що забезпечує моніторинг трафіку держорганів. Попри загальну відповідність



міжнародним вимогам, потребують посилення механізми контролю галузей критичної інфраструктури та персональних даних, а також розширення міжнародної співпраці.

Сьогодні інформаційна безпека України постає перед масштабними викликами, зумовленими технологічними, правовими та організаційними чинниками, що загострюються в умовах війни. Технологічні проблеми охоплюють вразливість критичної інфраструктури до кібератак, використання застарілого ПЗ, недостатню інтеграцію систем виявлення загроз та обмежене застосування ШІ [4, с. 123]. Хакерські атаки, злам військових систем і кампанії дезінформації виявляють слабкість цифрового захисту.

У правовій площині проблеми пов'язані з фрагментарністю нормативної бази, неповною імплементацією міжнародних стандартів (GDPR, NIS2) [17; 18], слабкими механізмами контролю за персональними даними та відповідальністю за кіберзлочини [2; 8, с. 61]. Додатково постає потреба в правовому регулюванні кіберрезерву, цифрової мобілізації та протидії ІПСО.

Організаційно відсутні централізована система обміну інформацією про загрози, ефективна координація між державою, армією та приватним сектором, а також кваліфіковані кадри [7, с. 341]. Недостатнє фінансування, слабка підтримка партнерів і нестача інтегрованих рішень для реагування на атаки підвищують ризики цифрової нестабільності [3, с. 495]. Усі ці чинники потребують скоординованих, системних рішень на державному рівні.

Удосконалення системи інформаційної безпеки України потребує комплексного підходу, що поєднує адаптацію міжнародного досвіду, впровадження новітніх технологій і розвиток стратегічних механізмів захисту в умовах війни. На державному рівні важливим кроком є створення єдиного координаційного центру кібербезпеки на базі CERT-UA [22], НКЦК [21] та силових структур із використанням інтегрованих систем попередження та прогнозування загроз. Необхідне оновлення законодавства з імплементацією NIS2 [18], прийняттям нового закону про кіберзахист та запровадженням обов'язкових аудитів кіберстійкості.

У технологічному аспекті доцільним є створення багаторівневої хмарної інфраструктури кіберзахисту з інтеграцією засобів шифрування, ШІ, XDR-рішень та блокчейну, а також впровадження квантових технологій у військові та урядові системи. Паралельно необхідно посилити кадровий потенціал через національну програму підготовки фахівців, дуальну освіту та створення кіберрезерву за зразком США.

На міжнародному рівні важливо активізувати участь у платформах кібербезпеки, інтегруватися в EU-CyCLONe та укласти угоду з НАТО щодо обміну інформацією та доступу до кіберрозвідки. Перехід до проактивної моделі кіберзахисту, зокрема через наступальні кібероперації, дасть змогу нейтралізувати загрози до їхньої реалізації, зміцнити критичну інфраструктуру та забезпечити адаптивність державної політики до сучасних гібридних викликів.

Висновки. Аналіз трансформації підходів до інформаційної безпеки України в умовах геополітичних змін засвідчив потребу в комплексному реформуванні політики кіберзахисту. Серед основних викликів – вразливість критичної інфраструктури, фрагментарне законодавство, дефіцит фінансування й кадрів, а також слабка координація між державними та приватними структурами. Воєнні дії посилюють ризики кібершпionaжу, дезінформації та атак на цифрові системи. Рекомендовано створити координаційний центр кібербезпеки, імплементувати NIS2 і GDPR, упровадити кіберконтррозвідку й аудит кіберстійкості. На технологічному рівні доцільна інтеграція XDR-систем, хмарних рішень і квантового шифрування. Посилення співпраці з ENISA, EU-CyCLONe і НАТО сприятиме зміцненню кібероборони. Подальші дослідження мають фокусуватись на прогнозуванні атак, оцінці ШІ-алгоритмів та інтеграції цифрової безпеки в систему державного управління.

Література:

1. Таран Є. І. Розвиток системи публічного управління в Україні в умовах формування інформаційного суспільства. *Право та державне управління*. 2020. № 1. С. 36–40. DOI: <https://doi.org/10.32840/pdu.2020.1-2.5> (дата звернення: 20.03.2025).
2. Панченко О. А. Інформаційна складова національної безпеки. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: державне управління*. 2019. № 3. DOI: <https://doi.org/10.32453/governance.vi3.296> (дата звернення: 20.03.2025).
3. Подорожна Т. С. Забезпечення інформаційної безпеки України в умовах сучасних викликів та загроз з боку РФ. *Аналітичне-порівняльне правознавство*. 2023. № 6. С. 491–497. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.06.85> (дата звернення: 20.03.2025).
4. Шемчук В. В. Інформаційна безпека та інформаційна оборона в контексті розвитку вітчизняної доктрини й законодавчої основи. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. 2019. Вип. 30, № 4. С. 31–37. DOI: <https://doi.org/10.32838/1606-3716/2019.4/06> (дата звернення: 20.03.2025).
5. Залєвська І. І., Удренас Г. І. Інформаційна безпека України в умовах російської військової агресії. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2022. № 1–2. С. 21–26. DOI: <https://doi.org/10.32850/sulj.2022.1-2.4> (дата звернення: 20.03.2025).
6. Смотрич Д. В., Бріалко Л. Інформаційна безпека в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2023. Вип. 77, ч. 2. С. 121–127. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.77.2.20> (дата звернення: 20.03.2025).
7. Sopilko I., Svintsytskyi A., Krasovska Y., Padalka A., Lyseiuk A. Information wars as a threat to the information security of Ukraine. *Conflict Resolution Quarterly*. 2022. Vol. 39, № 3. P. 333–347. DOI: <https://doi.org/10.1002/crq.21331> (date of access: 20.03.2025).
8. Панченко О. А. Інформаційна безпека в контексті викликів і загроз національній безпеці. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2020. № 2. С. 57–63. DOI: <https://doi.org/10.33287/102019> (дата звернення: 20.03.2025).
9. Таран Є. І. 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 (дата звернення: 20.03.2025).
10. Бондаренко Р. В., Михальчук В. М. Інформаційна безпека держави. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 5. С. 95–101. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.5.95> (дата звернення: 20.03.2025).



11. Tkachuk T. Yu., Chystokletov L. G., Pavlov D. M., Shyshko V. V., Ostapenko L. O. Formation of axiological system of information security of the state: Ukrainian Experience. *Rivista di studi sulla sostenibilità*. 2020. Special Issue X. P. 49–62. URL: <https://www.torrossa.com/it/resources/an/4878667> (date of access: 20.03.2025).
12. Zolotar O. O., Zaitsev M. M., Topolnitskyi V. V., Bieliakov K. I., Koropatnik I. M. Prospects and Current Status of Defence Information Security in Ukraine. *Hasanuddin Law Review*. 2022. Vol. 8, № 1. P. 18–29. DOI: <http://dx.doi.org/10.20956/halrev.v8i1.3582> (date of access: 20.03.2025).
13. Tatiana V., Nina A. Factors for Improving Ukraine's Information Security System in the Context of the Russian-Ukrainian Neo-Imperial War: Integrative Approach. *2022 IEEE 9th International Conference on Problems of Infocommunications, Science and Technology (PIC S&T)*. Kharkiv, Ukraine. 2022. P. 373–378. DOI: <https://doi.org/10.1109/PICST57299.2022.10238609> (date of access: 20.03.2025).
14. European Union Agency for Cybersecurity (ENISA): website. 2025. URL: <https://www.enisa.europa.eu/> (date of access: 20.03.2025).
15. North Atlantic Treaty Organization (NATO): website. 2025. URL: <https://www.nato.int/> (date of access: 20.03.2025).
16. ISO/IEC 27001: International Standard for Information Security Management Systems. URL: <https://www.iso.org/isoiec-27001-information-security.html> (date of access: 20.03.2025).
17. General Data Protection Regulation (GDPR): Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj> (date of access: 20.03.2025).
18. Directive NIS2: Directive (EU) 2022/2555 of the European Parliament and of the Council. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2555/oj> (date of access: 20.03.2025).
19. National Institute of Standards and Technology (NIST): website. URL: <https://www.nist.gov/> (date of access: 20.03.2025).
20. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України: Закон України від 05.10.2017 р. № 2163-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text> (дата звернення: 20.03.2025).
21. National Coordination Center for Cybersecurity (NCCC): website. URL: <https://www.ncsc.gov.ua/> (date of access: 20.03.2025).
22. CERT-UA: вебсайт. URL: <https://cert.gov.ua/> (дата звернення: 20.03.2025).
23. Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах: Закон України від 05.07.1994 р. № 80/94-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-вр#Text> (дата звернення: 20.03.2025).
24. Про Доктрину інформаційної безпеки України: Указ Президента України від 25.02.2017 р. № 47/2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/47/2017#Text> (дата звернення: 20.03.2025).
25. Про захист персональних даних: Закон України від 01.06.2010 р. № 2297-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text> (дата звернення: 20.03.2025).
26. Mobile ID: вебсайт. URL: <https://mobile-id.ua/> (дата звернення: 20.03.2025).
27. Про затвердження Порядку забезпечення кібербезпеки об'єктів критичної інфраструктури: Постанова Кабінету Міністрів України від 19.06.2019 р. № 518. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/518-2019-п#Text> (дата звернення: 20.03.2025).
28. Про затвердження Положення про кіберзахист банківської системи України: Постанова Правління Національного банку України від 11.09.2017 р. № 95. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0095500-17#Text> (дата звернення: 20.03.2025).
29. Система «Кіберщит»: вебсайт. URL: <https://cyberguard.gov.ua/> (дата звернення: 20.03.2025).

References:

1. Taran, Ye. I. (2020). Rozvytok systemy publichnoho upravlinnia v Ukraini v umovakh formuvannia informatsiinoho suspilstva [Development of the public administration system in Ukraine in the context of the formation of the information society]. *Pravo ta derzhavne upravlinnia – Law and Public Administration*, 1, 36–40. DOI: <https://doi.org/10.32840/pdu.2020.1-2.5> [in Ukrainian].
2. Panchenko, O. A. (2019). Informatsiina skladova natsionalnoi bezpeky [Information component of national security]. *Visnyk Natsionalnoi akademii Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy. Serii: Derzhavne upravlinnia – Bulletin of the National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine. Series: Public Administration*, 3. DOI: <https://doi.org/10.32453/governance.vi3.296> [in Ukrainian].
3. Podorozhna, T. S. (2023). Zabezpechennia informatsiinoi bezpeky Ukrainy v umovakh suchasnykh vyklykiv ta zahroz z boku RF [Ensuring information security of Ukraine under current challenges and threats from the Russian Federation]. *Analitychne-porivnialne pravoznavstvo – Analytical and Comparative Jurisprudence*, 6, 491–497. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.06.85> [in Ukrainian].
4. Shemchuk, V. V. (2019). Informatsiina bezpeka ta informatsiina oborona v konteksti rozvytku vitchyznianoï doktryny y zakonodavchoi osnovy [Information security and defense in the context of the development of national doctrine and legal framework]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho – Scientific Notes of the Tavria National University named after V. I. Vernadsky*, 30 (4), 31–37. DOI: <https://doi.org/10.32838/1606-3716/2019.4/06> [in Ukrainian].
5. Zalievska, I. I., & Udrenas, H. I. (2022). Informatsiina bezpeka Ukrainy v umovakh rosiiskoi viiskovoi ahresii [Information security of Ukraine under Russian military aggression]. *Pivdenoukrainskyi pravnychi chasopys – Southern Ukrainian Legal Journal*, 1–2, 21–26. DOI: <https://doi.org/10.32850/sulj.2022.1-2.4> [in Ukrainian].
6. Smotrych, D. V., & Brialko, L. (2023). Informatsiina bezpeka v umovakh voiennoho stanu [Information security under martial law]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Pravo – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: Law*, 77 (2), 121–127. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.77.2.20> [in Ukrainian].
7. Sopilko, I., Svintsytskyi, A., Krasovska, Y., Padalka, A., & Lyseiuk, A. (2022). Information wars as a threat to the information security of Ukraine. *Conflict Resolution Quarterly*, 39 (3), 333–347. DOI: <https://doi.org/10.1002/crq.21331>
8. 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]. *Publichne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia – Public Administration and Local Self-Government*, 2, 57–63. DOI: <https://doi.org/10.33287/102019> [in Ukrainian].
9. Taran, Ye. I. (2019). Polityka zabezpechennia informatsiinoi bezpeky u SShA ta YeS: dosvid dlia Ukrainy [Information security policy in the USA and EU: experience for Ukraine]. *Visnyk Lvivskoho universytetu. Serii filosofsko-politologichni studii – Bulletin of Lviv University. Series of Philosophical and Political Studies*, 25, 170–175. Retrieved from http://fps-visnyk.lnu.lviv.ua/archive/25_2019/25.pdf [in Ukrainian].
10. Bondarenko, R. V., & Mykhalchuk, V. M. (2021). Informatsiina bezpeka derzhavy [Information security of the state]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience*, 5, 95–101. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.5.95> [in Ukrainian].
11. Tkachuk, T. Yu., Chystokletov, L. G., Pavlov, D. M., Shyshko, V. V., & Ostapenko, L. O. (2020). Formation of axiological system of information security of the state: Ukrainian experience. *Rivista di studi sulla sostenibilità, Special Issue X*, 49–62. Retrieved from <https://www.torrossa.com/it/resources/an/4878667>
12. Zolotar, O. O., Zaitsev, M. M., Topolnitskyi, V. V., Bieliakov, K. I., & Koropatnik, I. M. (2022). Prospects and current status of defence information security in Ukraine. *Hasanuddin Law Review*, 8 (1), 18–29. DOI: <http://dx.doi.org/10.20956/halrev.v8i1.3582>



13. Tatiana, V., & Nina, A. (2022). Factors for improving Ukraine's information security system in the context of the Russian-Ukrainian neo-imperial war: Integrative approach. *2022 IEEE 9th International Conference on Problems of Infocommunications, Science and Technology (PIC S&T)*, Kharkiv, Ukraine, 373–378. DOI: <https://doi.org/10.1109/PICST57299.2022.10238609>
14. European Union Agency for Cybersecurity (2025). ENISA: website. Retrived from: <https://www.enisa.europa.eu/> (date of access: 20.03.2025).
15. North Atlantic Treaty Organization (2025). NATO: website. Retrived from: <https://www.nato.int/> (date of access: 20.03.2025).
16. ISO (2025). ISO/IEC 27001: International Standard for Information Security Management Systems. Retrived from: <https://www.iso.org/isoiec-27001-information-security.html> (date of access: 20.03.2025).
17. General Data Protection Regulation (GDPR): Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj> (date of access: 20.03.2025).
18. Directive NIS2: Directive (EU) 2022/2555 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2555/oj> (date of access: 20.03.2025).
19. National Institute of Standards and Technology (2025). NIST: website. Retrived from: <https://www.nist.gov/> (date of access: 20.03.2025).
20. Pro osnovni zasady zabezpechennia kiberbezpeky Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 05.10.2017 r. № 2163-VIII [On the basic principles of cybersecurity in Ukraine: Law of Ukraine dated 05.10.2017 No. 2163-VIII]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text> (date of access: 20.03.2025) [in Ukrainian].
21. National Coordination Center for Cybersecurity (2025). NCCC: website. Retrived from: <https://www.ncsc.gov.ua/> (date of access: 20.03.2025).
22. CERT-UA (2025). CERT-UA: website. Retrived from: <https://cert.gov.ua/> (date of access: 20.03.2025) [in Ukrainian].
23. Pro zakhyst informatsii v informatsiino-komunikatsiinykh systemakh: Zakon Ukrainy vid 05.07.1994 r. № 80/94-VR [On protection of information in information and communication systems: Law of Ukraine dated 05.07.1994 No. 80/94-VR]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-vr#Text> (date of access: 20.03.2025) [in Ukrainian].
24. Pro Doktrynu informatsiinoi bezpeky Ukrainy: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 25.02.2017 r. № 47/2017 [On the Information Security Doctrine of Ukraine: Presidential Decree dated 25.02.2017 No. 47/2017]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/47/2017#Text> (date of access: 20.03.2025) [in Ukrainian].
25. Pro zakhyst personalnykh danykh: Zakon Ukrainy vid 01.06.2010 r. № 2297-VI [On personal data protection: Law of Ukraine dated 01.06.2010 No. 2297-VI]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text> (date of access: 20.03.2025) [in Ukrainian].
26. Mobile ID (2025). Mobile ID: website. Retrived from: <https://mobile-id.ua/> (date of access: 20.03.2025) [in Ukrainian].
27. Pro zatverdzhennia Poriadku zabezpechennia kiberbezpeky obektiv krytychnoi infrastruktury: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 19.06.2019 r. № 518 [On approval of the Procedure for ensuring cybersecurity of critical infrastructure: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 19.06.2019 No. 518]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/518-2019-p#Text> (date of access: 20.03.2025) [in Ukrainian].
28. Pro zatverdzhennia Polozhennia pro kiberzakhyst bankivskoi systemy Ukrainy: Postanova Pravlinnia Natsionalnoho banku Ukrainy vid 11.09.2017 r. № 95 [On approval of the Regulation on cybersecurity of the banking system of Ukraine: Resolution of the Board of the National Bank of Ukraine dated 11.09.2017 No. 95]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0095500-17#Text> (date of access: 20.03.2025) [in Ukrainian].
29. Systema “Kibershchyt” (2025). Sait proiektu: website. Retrived from: <https://cyberguard.gov.ua/> (date of access: 20.03.2025) [in Ukrainian].

УДК 351.86

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-1026-1038](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-1026-1038)

Тарасюк Олександр Ігорович Центральне управління безпеки військової служби Збройних Сил України, аспірант кафедри публічного управління та публічної служби Навчально-науковий інститут державного управління Національного університету “Львівська політехніка”, м. Львів, тел.: (032) 258-31-67, <https://orcid.org/0009-0003-3182-8476>

ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ПОЖЕЖНОЇ ОХОРОНИ ВІД СТАРОДАВНЬОГО РИМУ ДО ВІЙСЬКОВОЇ ПОЖЕЖНОЇ ОХОРОНИ СУЧАСНОЇ УКРАЇНИ

Анотація. Досліджено розвиток державного управління у сфері пожежної безпеки. Визначено організаційні аспекти розвитку пожежної охорони від стародавнього Риму до Військової пожежної охорони сучасної України, визначено основні етапи становлення і розвитку пожежної охорони, проведено аналіз становлення пожежної охорони починаючи із перших правових актів протипожежної охорони в Римі, організацію протипожежної безпеки в Київській Русі, в подальшій розбудові пожежної справи в козацькій державі, а також в часи окупації України російською імперією та згодом радянським союзом. Визначено вклад галицьких майстрів у розвиток і еволюцію протипожежного захисту східної Європи.

Встановлено, що пожежна безпека і протипожежний захист громад, населення і території відіграє важливу роль у забезпеченні національної безпеки, а саме у державотворенні від стародавніх часів до сучасної України. Проведено аналіз організаційної структури пожежної охорони на етапах розвитку. Проаналізовано перші акти щодо забезпечення протипожежного захисту, безпеки громад і міст. Досліджено і проаналізовано забезпечення і функціонування в період від перших до сучасних протипожежних підрозділів України. Встановлено що перші професійні пожежні підрозділи було сформовано у військових підрозділах, які діяли в складі військових частин, армійських корпусів. Визначено особливості фахового навчання і підготовки пожежників. Охарактеризовано склад організаційної структури відомчої пожежної охорони Збройних Сил України. Встановлено, що у Збройних Силах України та Міністерстві оборони України функціонує відомча пожежна охорона. Основним призначенням і завданням якої є забезпечення пожежної безпеки і реалізація державної політики у сфері пожежної безпеки, а також здійснює організацію гасіння пожеж на підзвітних об'єктах і території. Проаналізовано проблеми у побудові сучасної системи організації пожежної безпеки в Збройних Силах України та Міністерстві оборони України. а також проблеми пожежної охорони в умовах правового режиму воєнного стану.



Запропоновано напрямки подальших розробок, з метою вдосконалення державного управління та впровадження сучасного протипожежного захисту військових об'єктів.

Ключові слова: механізми державного управління, пожежна безпека, Військова пожежна охорона, пожежно-рятувальний підрозділ, захист життя та здоров'я населення, правовий режим воєнного стану, гасіння пожеж.

Tarasiuk Oleksandr Igorovich Central Military Service Safety Department of the Armed Forces of Ukraine, postgraduate student of the Department of Public Administration and Public Service, Institute of Public Administration, Governance and Professional Development of the Lviv Polytechnic National University, Lviv, tel.: (032) 258-31-67, <https://orcid.org/0009-0003-3182-8476>

ORGANIZATIONAL ASPECTS OF THE DEVELOPMENT OF FIRE PROTECTION FROM ANCIENT ROME TO THE MILITARY FIRE PROTECTION OF MODERN UKRAINE

Abstract. The development of public administration in the field of fire safety is investigated. Organizational aspects of the development of fire protection from ancient Rome to the Military Fire Protection of Modern Ukraine, the main stages of formation and development of fire protection, analysis of the formation of fire protection has been carried out since the first legal acts of fire protection in Rome, organization of fire safety in Kyivan Rus, in the further development of the fire business in the Cossack state, in the further development of the fire business in the Cossack state, as well as during the occupation of Ukraine by the russian empire and subsequently the soviet union. The contribution of Galician masters to the development and evolution of fire protection in Eastern Europe.

It is established that fire safety and fire protection of communities, population and territory plays an important role in ensuring national security, namely in state-building from ancient times to modern Ukraine. An analysis of the organizational structure of fire protection at the stages of development. The first acts on fire protection, safety of communities and cities were analyzed. The provision and functioning in the period from the first to the modern firefighting units of Ukraine are researched and analyzed. It was established that the first professional fire units were formed in military units operating as part of military units, army corps. Features of professional training and training of firefighters. Invariably, military firefighters are courageous people and professionals who know how to extinguish dangerous fires at civilian and military facilities, provide fire safety of military and critical facilities. To successfully complete the task, military firefighters must be trained, have appropriate special training and be provided with modern fire-technical equipment and fire trucks. The composition of the organizational structure of departmental fire protection of the Armed Forces of Ukraine is characterized. It is

established that in the Armed Forces of Ukraine and the Ministry of Defense of Ukraine there is a departmental fire department. The main purpose and task of which is to ensure fire safety and the implementation of state policy in the field of fire safety, and also organizes fire extinguishing at accountable facilities and territories.

The problems in building a modern fire safety organization system in the Armed Forces of Ukraine and the Ministry of Defense of Ukraine are analyzed, as well as the problems of fire protection under the legal regime of martial law.

Directions of further developments have been proposed in order to improve public administration and introduce modern fire protection of military facilities.

Keywords: mechanisms of public administration, fire safety, Military Fire Protection, fire and rescue unit, protection of life and health of the population, state of war, firefighting.

Постановка проблеми. Вогонь вважається однією із найбільш небезпечніших стихій нашої планети. На даний час є багато наукових праць, щодо виникнення людства, розвитку громад і країн, розбудови їхнього соціального і політичного устрою. Проте питання становлення і розвитку пожежної охорони є мало відомим і мало вивченим, що в свою чергу потребує проведенню досліджень, щодо питань розвитку пожежної справи, яка являється стародавньою професією. Організована боротьба з вогнем є дуже давня справа, яка сягає періоду до нашої ери. Людина, з часу, як змогла видобувати вогонь займається пошуком і розробкою заходів щодо контролю вогню і протидії пожежам [7].

Історія людства це боротьба за виживання, приборкання, пристосування людини і природних стихій, які людина в результаті розвитку зуміла в деякій мірі контролювати і в подальшому використовувати, удосконалювати для розвитку суспільства. Однією із головних небезпек і стихій є вогонь, який може допомагати і руйнувати. Рушійна сила вогню всім відома, його порівнюють із силою богів.

Забезпечення безпеки людей, збереження об'єктів і території, національного багатства є головним пріоритетним завданням нашої держави та являється національно значимим, в протидії пожежам і ліквідації їх наслідків. Пожежна безпека визначена одним з основних завдань нашої держави та являється національною безпекою України.

Дослідження забезпечення становлення і розвитку пожежної охорони держави, надасть нам можливість проаналізувати і розробити заходи щодо покращення організації системи управління і всебічного забезпечення з метою підвищення протипожежного захисту України. Для досягнення поставленої мети необхідно виконати завдання, дослідити основні історичні етапи становлення і розвиток пожежної охорони, дослідити нормативно-правове формування забезпечення пожежної безпеки з часів становлення до сучасного стану. Проаналізувати забезпечення, функціонування, завдання, а також



еволюцію розвитку протипожежних команд. Визначити сучасний стан організації і забезпечення пожежної безпеки Міністерства оборони України та Збройних Сил України. Запропонувати сучасні впровадження, щодо удосконалення механізмів державного управління на основі набутого досвіду під час правового режиму воєнного стану.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Становлення і розвиток пожежної охорони має значну цікавість та є сферою професійної роботи в наукових роботах, дослідженнях і дослідницьких проєктах багатьох вчених України і світу. Вивченням і дослідженням питань державного управління у сфері пожежної безпеки в Україні займається велика кількість науковців і вчених, С.О. Андреев, М.В. Андрієнко, А.С. Беліков, О.П. Борис, Б.В. Болібрух, В.В. Бегун, Б.М. Гамалюк, С.В. Говорун, Ю.М. Горбаченко, Г.С. Грибенюк, В.М. Довгаль, Л.А. Жукова, П.І. Заїка, А.М. Капля, І.Я. Кріса, М.А. Кришталь, Т.М. Михайлюк, А.П. Рожков, В.В. Семенихин, О.М. Тищенко, та інші науковці і вчені.

У своїх дослідженнях і наукових працях Андрієнко М.В. розглядає механізми державного управління у сфері забезпечення пожежної безпеки і визначає саме поняття “пожежна безпека”, що на його думку характеризуються рядом проблем у її забезпеченні. Також автор визначив, що центральні органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування з метою запобігання пожеж, а також їх успішного гасіння, в межах своєї компетенції, повинні проводити і організовувати заходи, щодо впровадження у відповідних галузях ефективних організаційних і науково-технічних заходів [1].

Ми поділяємо думку вчених: Горбаченко Ю.М., Грибенюк Г.С., Капля А.М., Кришталь Т.А., які у своїх працях зазначили, що державне управління потрібно розглядати комплексно, як цілеспрямований вплив органів держави. Визначили, що управління діяльності органів та підрозділів пожежної безпеки - це різновид державного управління, яке забезпечує взаємодію систем, підрозділів і служб, як єдиного цілого з метою виконання поставлених перед ними завдань у сфері цивільного захисту України [2].

Разом з тим, Семенихин В.В. наголошує на тому, що пожежна безпека - це стан захищеності життя, здоров'я та майна фізичних або юридичних осіб від пожежі, яке забезпечується комплексними заходами протипожежного захисту та дотриманням вимог законодавства щодо забезпечення пожежної безпеки.

В своїх працях Борис О.П., провів історичний аналіз становлення державної пожежної охорони в Україні та встановив етапи і періоди розвитку від стародавньої до сучасного періоду. Автор зазначив про успіхи у структурі побудови військового устрою пожежної охорони, яка була в свій час дійсно діючою і ефективною державною системою реагування на небезпечні події при ліквідації надзвичайних ситуацій.

Однак вивченням питань організаційних аспектів розвитку військової пожежної охорони та забезпечення протипожежного захисту у військовій

сфері повною мірою є не вивченим, актуальним і пріоритетним. Вивченням питань військової пожежної охорони займалася мала кількість науковців і вчених. Про військову пожежну охорону згадується лише в окремих статтях науковців і вчених України, зокрема таких як: Ю.А. Абрамов, О.Є. Безуглов, Л.В. Богун, В.В. Дурдас, А.В. Катещенок, М.М. Кулешов, Е.А. Тищенко та інші.

Мета статті - дослідити розвиток пожежної охорони від стародавнього Риму до Військової пожежної охорони сучасної України. Провести аналіз проблем механізму державного управління Військової пожежної охорони в умовах війни. Визначення завдань щодо розробки спеціалізованих нормативно-правових актів з питань пожежної безпеки у військовій сфері, адаптованих до сучасних умов воєнного стану. Запропонувати заходи щодо її вдосконалення і покращення, які забезпечать безпеку військових об'єктів та захист населення і території України.

Виклад основного матеріалу. Вогонь вважається однією із найбільш небезпечніших стихій нашої планети. На даний час є багато наукових праць, щодо виникнення людства, цивілізацій, розвитку, розбудови їхнього соціального і політичного устрою. Проте питання історії виникнення і розвитку пожежної охорони є мало відомим і мало вивченим, що в свою чергу потребує проведенню досліджень з питань розвитку пожежної справи, яка являється стародавньою професією. З часу, як людина винайшла вогонь, зуміла його видобувати і зберігати виникла небезпека його приборкання так, як вогонь який виходить з-під контролю спричиняє пожежу.

Історія людства – це боротьба за виживання та пристосування людини до природних стихій, які вона в результаті розвитку зуміла в деякій мірі контролювати і в подальшому використовувати та удосконалювати для розвитку суспільства. Однією із головних небезпек і стихій є вогонь, який може як допомагати так і руйнувати. Пожежа може виникнути в будь-який час і в будь-якому місці з причин, яких ви не очікуєте. Руйнівна сила пожеж стала причиною масового вимирання і переселення людей. Масові пожежі можуть перетворити в попіл не тільки будинки і місцевість, а призвели до нищення цілих міст і сіл, прикладом масових пожеж є міста - Рим в 64 р. н. е., Лондон - в 1666 р., Москва - в 1812 р., Гамбург - в 1943 р. [7].

Щороку у світі виникає близько 6 мільйонів пожеж, що призводять до численних жертв та матеріальних збитків. В Україні щоденно фіксується орієнтовно 120-140 пожеж, на яких гине близько 7 осіб.

Історія боротьби з пожежами сягає давніх часів. Для боротьби з пожежами общини об'єднувалися і намагалися приборкати вогонь разом, адже це загрожувало існуванню общини.

Датою початку створення пожежної безпеки вважається V століття до н.е., а саме введення перших законів, щодо пожежної безпеки, які було видано в Римі, в яких було визначено, що мешканці міста зобов'язані мати засоби пожежогасіння.



У Стародавньому Римі були сформовані перші професійні пожежні команди. Спочатку формувалися добровільні, далі комерційні команди. Рим заснований у 754 р. до н.е., будинки спочатку будувалися з глини, дерева і на вершині розквіту з цегли та мрамору. Також була притаманна щільна забудова і з метою економії будівельних матеріалів використання суміжних стін між сусідніми будинками. Для обігріву, приготування їжі і освітлення використовувався відкритий вогонь, поряд з печами у відкритих екмкостях зберігали масло, що і призводило до пожеж. Пожежі набирали масштабів розповсюдження і виникла потреба в утворені команд. Заможні жителі міста для захисту від пожеж організовували власні пожежні команди. Так, заможний місцевий житель Ігнатіус Рафус у 30 р. до н.е. перший сформував пожежний підрозділ, в склад якого входили його власні раби, який гасив пожежі безкоштовно, за що, жителі віддячили Руфусу, своєю підтримкою і просуванням у політичній кар'єрі.

У 60 р. до н.е. була створена перша пожежна команда Марком Ліцинієм Крассом, яка була приватною і займалася переважно страхуванням і викупом житла, вона складалася із полонених рабів. Дані команди вже мали спеціальне обладнання і тактику гасіння. Також була притаманна особливість, перші команди були приватні і, якщо виникала пожежа, пожежники займалися більше домовленостями про викуп житла, ніж приборканням вогню. Прибувши до палаючого будинку пожежна команда пропонувала власнику будинку його викупити, за не справедливу ціну і поки власник думав погоджуватися йому чи ні – вогонь швидко розповсюджувався і палало вже декілька будинків, чи ціла група будинків, оскільки забудова була дуже щільною і переважно для будівництва використовувалися горючі матеріали. Згодом приватні пожежні команди замінили муніципаліні пожежні команди так, як пожежі почали загрожувати місту і це вже стало питанням безпечного існування міста. Так, у 21 р. до н.е указом імператора Октавіана Августа було сформовано “нічні тріумвіри” це була сторожева охорона, яка складалася з державних рабів чисельністю 600 осіб. Завданням якої було гасити пожежі і підтриманням порядку. Керівник сторожевої охорони призначався магістратом. [8].

Поштовховом для формування першої професійної команди стала масова пожежа, яка виникла в Римі у 6 р. н.е на ліквідації якої працювали жителі усього міста і був присутній імператор Август, який особисто побачив усі складнощі і небезпеки підчас гасіння пожежі, від нестачі води до нестачі пожежного інвентарю та людей. Також Августом було відзначено важливість роботи з гасіння пожеж, що і стало поштовхом до утворення професії пожежника і першого професійного військового підрозділу це був корпус чисельністю 7 тисяч чоловік, який формувався вільновідпущеними рабами, перебував на казарменому положенні і мав свою структуру. Він складався з вігілів пожежників. На чолі когорт були трибуни, які призначалися із числа військовослужбовців та мали досвід служби. Командиром корпусу був

призначений “перфект тих хто стереже”, який призначався особисто імператором на необмежений термін, це була досить впливова посадова особа, наділена великими повноваженнями і займав четверту сходинку у ієрархії.

Крім основних завдань по боротьбі з вогнем корпус займався попередженням крадіжок і відповідав за нічне освітлення міста. Для організації зазначених заходів у Римі був виданий закон, за яким, термін військової служби в корпусі становив 16 років, та мав свої привілеї, так військовим, які прослужили 6 років (а далі термін був зменшений до 3 років служби) надавалося право на отримання римського громадянства, що мало стимулюючий характер. Корпус мав свою структуру, ділився на когорти із розрахунку 1 когорти на 2 райони, загалом місто ділилося на 14 районів, в зоні відповідальності була столиця і території. Когорта об’єднувала 10 загонів по 100 чоловік. Це був гарно озброєний і організований професійний військовий підрозділ, чисельність котрого згодом збільшилася до 16 тисяч осіб. В склад якого входили окремі команди із розподілом обов’язків, по рятуванню людей, гасінню пожежі, забезпеченню водою і інструментом, також окремо в склад кожної когорти входило по 4 медики для надання допомоги потерпілим. [8].

Пожежна справа довго розвивалася в Київській Русі, що було спричинено язичницькою вірою за якою пожежа це була кара богів, гасити пожежу вважалося гріхом. Що і спричинювало масові пожежі у городищах і містах. Також слід сказати, що у зазначеному періоді було багато кочових племен, а також відбувалися міжусобні війни за владу, крім того у військових діях досить часто використовували тактику підпалу і випаленої землі.

З прийняттям християнства у Київській Русі розпочався процес формування законодавчих правових актів, щодо організації пожежної безпеки, гасіння пожеж та відповідальності населення за порушення заходів пожежної безпеки, а також неналежну допомогу чи відмову у наданні допомоги під час гасіння пожеж. Основоположником правових актів щодо протипожежного захисту у Київській Русі слід вважати князя Ярослава Мудрого. На території Київської Русі перші згадки про пожежі датуються 1017 роком. Князь Ярослав Мудрий перший запровадив правила пожежної безпеки та визначив покарання і відповідальність за навмисний підпал, або відмову у наданні допомоги чи пожежного інвентарю під час боротьби з вогнем. Документально підтверджено перші згадки про гасіння пожеж в церковних статутах “Руській Правді” виданих Ярославом Мудрим, де було визначено основні правила пожежної безпеки, зокрема обов’язок громадян гасити пожежу спільно з громадою [8].

У XIV - XV століттях Магдебурзьке право стало основою для формування правових актів, щодо державного врегулювання забезпечення пожежної безпеки. Далі продовженням формування правових актів став Литовський статут 1588 року, за яким громадянам надавалось право збереження особистого майна громадян, визначалась компенсація і відшкодування за збитки які були в наслідок пожежі, а також було визначено і покарання у вигляді штрафів



порушників, для паліїв визначено смертну кару. Далі правова база була доповнена королівськими наказами Речі Посполитої у XVI - XVII століттях, який визначав обов'язки і відповідальність громадян при поводженні з вогнем, визначав заходи з пожежної повинності і роботу пожежної охорони. Значний вплив на розвиток протипожежної справи Східної Європи відіграла опублікована у 1551 році праця Анджея Фріч-Моджевського, правила "Про уникнення пожеж та їх гасіння", яка вважається першою спробою систематизувати заходи пожежної безпеки, визначала вимоги до будівництва, заходи запобігання пожежам та організацію гасіння пожеж.

Формування військової пожежної безпеки в Україні має тривалу історію засновниками слід вважати українських козаків, які першими утворили спеціальні пожежні команди для забезпечення протипожежної безпеки під час розташування таборів і з'єднань.

Перші організовані пожежні команди в Україні почали формуватися у XVI–XVII століттях. Запорізькі козаки, також внесли свої здобутки і приділяли значну увагу протипожежним заходам, створювались спеціальні протипожежні загони для гасіння пожеж і захисту військових розташувань і поселень. Також було розроблено технічні вдосконалення на козацьких чайках, використовувалися водоналивні труби, схожі до водяного насоса.

За часів Речі Посполитої і російської імперії, захист військових об'єктів забезпечувався спеціальними військовими командами, що діяли при гарнізонах.

У XVIII столітті в містах, що перебували під владою російської імперії та Речі Посполитої, почали формуватися пожежні команди, оснащені найпростішим інструментом для гасіння пожеж.

Розвиток пожежної охорони в Україні в XIX столітті був пов'язаний із стрімкою індустралізацією і будівництвом промисловості і міст. [8].

У 1834 році у Києві було створено першу пожежну частину. Виробництво і розвиток пожежної техніки у східній Європі завдячують галицьким майстрам і інженерам-винахідникам зі Львова, які працювали над виробництвом пожежного насоса – ручної помпи, у XVII – XVIII століттях.

Протягом Першої світової війни у збройних силах для захисту від застосування хімічних газів і пожеж формувалися підрозділи цивільної оборони і в тому числі пожежні підрозділи, завданням яких було забезпечення пожежної безпеки під час розташування військових частин, таборів та з'єднань. Поряд з цими підрозділами існували переважно добровільні пожежні підрозділи у невеликих містах та професійні пожежні підрозділи у великих містах, в наслідок війни чисельність котрих значно зменшилася, так як пожежники були відмобілізовані до війська. Добровільні пожежні підрозділи відігравали дуже важливу роль і боролися з вогнем в тилу. Поряд з цим працювали Військові пожежні підрозділи, що були в складі армійських гарнізонів та забезпечували безпеку і охорону складів з боєприпасами і

пально-мастильними матеріалами, військових заводів по виробництву вибухових речовин, казарм і залізничних вузлів та інших стратегічних об'єктів.

Протягом Другої світової війни військові пожежники відігравали дуже важливу роль по захисту військових об'єктів та критично важливих стратегічних об'єктів. Це були герої-пожежники про яких мало відомо, але даний досвід застосування військових пожежників став поштовхом до розвитку пожежної охорони армій світу.

У період існування радянського союзу функціонувала централізована система військової пожежної охорони, в склад якої входили управління, відділи, служби пожежної безпеки та відомчі пожежні підрозділи по охороні військових частин і стратегічних об'єктів, яка включала штатні пожежні підрозділи при військових частинах і стратегічних об'єктах. Також існувала своя відомча система навчання, підготовки і перепідготовки військовослужбовців за напрямком пожежна безпека, для солдатів, сержантів, старшин та офіцерів. Система організації управління зазнавала постійних структурних змін. В період 1966 – 1989 роках розвивалася пожежно-технічна література, друкувалися книги і видавалися відомчі пожежні акти, норми і правила для військових об'єктів. Дана організаційна система свої недоліки і позитивні сторони, пожежні підрозділи були переважно пожежні взводи і пожежні роти, по охороні стратегічних і критичноважливих військових об'єктів.

Дані пожежні підрозділи комплектувалися військовослужбовцями, було організовано фахове навчання і підготовка, як для офіцерського складу так і для солдатського і старшинського складу. У вигляді окремих замовлень на навчання для оборонної системи, або ж окремі військові пожежні школи, кафедри і факультети у військових інститутах. Стрімко розвивався і пропагувався пожежно-прикладний спорт, де зокрема військовослужбці займали призові місця на всесоюзних змаганнях. Здійснювалося постачання сучасними зразками пожежних автомобілів і пожежно-технічного оснащення. Розбудовувалась навчально-методична база.

Після проголошення незалежності України система загально державної і військової пожежної охорони зазнавала значних змін і потрясінь, переважно проблемами розвитку пожежної охорони ніхто не переймався. Із утворенням Збройних Сил України, сформувалася служба пожежної безпеки в Міністерстві оборони України, на різних етапах існувало управління пожежної безпеки яке реформувалось у відділ пожежної безпеки та через деякий час знову реформувалось в управління пожежної безпеки. Дана структура мала позитивні і негативні сторони, управління пожежної безпеки було підзвітне міністру оборони України через визначеного заступника міністра. Із скороченням військового потенціалу зменшувалась кількість військових частин та відповідно чисельність відомчої військової пожежної охорони і відповідно державне фінансування на зазначені заходи. У 1999 році у зв'язку



із реорганізаційними заходами було ліквідовано управління і служба пожежної безпеки Міністерства оборони України та сформовано відділ пожежної безпеки Збройних Сил України, який в результаті реорганізації був підзвітний начальнику Генерального штабу Збройних Сил України через заступника начальника Генерального штабу. У 2018 році відбулися реорганізаційні заходи за якими утворилося Центральне управління безпеки військової служби Збройних Сил України, в склад якого увійшли управління пожежної безпеки, та три окремих управління іншого призначення і функцій. Начальник Центрального управління підзвітний Головнокомандувачу Збройних Сил України через заступника Головнокомандувача.

Проаналізувавши історичні події, факти і документи ми можемо прийти до висновку, що пожежна охорона була і є дотичною до військової служби і військової справи, є важливою професією по забезпеченню оборони держави.

Питання військової пожежної безпеки є важливою складовою системи національної безпеки України, яка забезпечує захист військових об'єктів і об'єктів критичної інфраструктури від пожеж.

На даний час у Збройних Силах України і Міністерстві оборони України функціонує відомча пожежна охорона, управління пожежної безпеки Центрального управління безпеки військової служби Збройних Сил України, яке є головним органом управління, щодо забезпечення пожежної безпеки і реалізації державної політики у сфері пожежної безпеки та здійснює організацію гасіння пожеж в системі Міністерства оборони України. Також у Збройних Силах України функціонують відомчі пожежно-рятувальні підрозділи основним завданням яких є реалізація державної політики щодо забезпечення пожежної безпеки на підзвітних військових об'єктах, які також відіграють дуже важливу роль у запобіганні та ліквідації пожеж, що виникають у військових частинах, складах пально-мастильних матеріалів, боєприпасів та інших стратегічних об'єктах. В склад організаційної структури відомчої пожежної охорони Збройних Сил України входить: управління, відділи, служби пожежної безпеки. У військах (силах) Збройних Сил України функціонують відділи (управління) безпеки військової служби, в склад яких входять військові фахівці з пожежної безпеки.

Таким чином на даний час у системі Міністерства оборони України функціонує управління, відділи, служби і пожежно-рятувальні підрозділи, які забезпечують пожежну безпеку на підзвітних об'єктах.

З 2013 року росія розпочала військову агресію проти України, що спричинило окупацію Автономної Республіки Крим та частини Луганської й Донецької областей, яка з 24 лютого 2022 року перейшла у повномасштабні бойові дії, що зумовило введення на всій території України правового режиму воєнного стану.

Військові пожежники зіткнулися із новими небезпеками і загрозами спричиним наслідками війни. Постійні атаки російських військ, зокрема

ракетно-бомбові удари, артилерійські обстріли та атаки дронів завдають нищівних ударів по військовим і цивільним об'єктам, що призводить до значних втрат, в тому числі військовослужбовців і цивільного населення.

Наші військові вогнеборці – це мужні героїчні люди, які неодноразово ризикуючи своїм життям доводять громадянам України та країнам - партнерам, про значущість розвитку військової професії.

У 2025 році на сучасному етапі загострення військових дій в Україні військова пожежна охорона потребує подальшого розвитку і вдосконалення. Серед головних проблем можемо виділити потребу у забезпеченні сучасними пожежними автомобілями, пожежно-технічному оснащенні, спеціальному спорядженні та засобами індивідуального захисту, а також фахового проведення навчання і підготовки на сучасних зразках пожежної техніки. Для гарантування безпеки і оборони України нам необхідно провести модернізацію пожежно-рятувальних підрозділів, яку потрібно розпочати із авіаційних частин та об'єктів підвищеної небезпеки, а також покращення навчання і підготовки пожежників для роботи на сучасній пожежній техніці і озброєнні.

Окремим важливим проблемним питанням, яке потребує вивчення і впровадження є розвиток військової пожежної охорони, який є дуже важливим, адже є складовою національної безпеки і оборони України. Подальший розвиток військової пожежної охорони потребує державної підтримки і оновлення нормативно-правової бази та матеріально-технічної бази із імплементацією зарубіжного досвіду країн-партнерів і набутого досвіду Збройних Сил України в умовах воєнного стану, щодо забезпечення безпеки.

Висновки. Розкрито процес становлення пожежної охорони від стародавнього Риму до Військової пожежної охорони сучасної України. Встановлено, що початок організаційних процесів у побудові протипожежної безпеки першими започаткували у стародавньому Римі, де вперше було визначено завдання і надано функції щодо протидії пожежам, а також зафіксовано відповідальність в державних актах Римської імперії за порушення вимог пожежної безпеки, а також визначалась відповідальність, щодо забезпечення пожежної безпеки. В Україні організована протипожежна безпека бере свій початок в Київській Русі, завдячуючи першим актам Князя Ярослава Мудрого, які були визначені у “Руській Правді” та стрімким продовженням розбудови пожежної справи у козацькій державі. Сьогодні пожежна охорона України, крім основних завдань протидії пожежам і проводить заходи щодо всебічного забезпечення підрозділів Збройних Сил України по протидії пожежам і ліквідації їх наслідків в наслідок правового режиму воєнного стану.

Не зважаючи на вивчення питання протидії пожежам і вжиті заходи у країнах сучасного світу, кваліфіковану підготовку і новітнє забезпечення пожежною технікою, пожежі продовжують виникати і наносити збитків, в



окремих випадках загрожуючи громадам міст, які змушені екстрено евакуйовуватися через нищівну силу пожеж, котра бурхливим полум'ям знищує міста і лісові і сільськогосподарчі насадження а також промислові об'єкти. Ми спостерігаємо тенденцію до збільшення втрат і жертв на пожежі. Враховуючи зазначене є необхідність продовження досліджень і розробок щодо протипожежного захисту і безпеки, так як є актуальним і потребує покращення заходів щодо його забезпечення, високого контролю і допомоги держави.

Важливим також є взаємодія між військовими і цивільними державними пожежниками України з пожежниками Нідерландів, Австралії, Великої Британії, Канади, Сполучених Штатів Америки, Німеччини, Франції, Польщі та інших країн – партнерів щодо обміну інформацією та міжнародної співпраці в питаннях матеріально-технічного забезпечення, покращення навчання і підготовки. Також є потреба у замовленні державних наукових розробок у спеціалізованих науково-дослідних установах з питань покращення протипожежного захисту військових об'єктів сил оборони України.

Напрями подальших досліджень:

1. Розробка і впровадження спеціалізованих нормативно-правових актів з пожежної безпеки для військової сфери, адаптованих до умов воєнного стану;
2. Розробка і впровадження сучасних програм і стандартів підготовки для військових пожежників;
3. Налагодження взаємодії із міжнародними пожежними асоціаціями, навчальними закладами, установами країн – партнерів, щодо обміну інформацією та міжнародної співпраці з питань пожежної безпеки.

Запропоновані напрями досліджень допоможуть удосконалити систему державного управління пожежною охороною, зробити її більш адаптованою до сучасних викликів і загроз.

Література:

1. Андрієнко М. В. Механізми державного управління пожежною безпекою в Україні: дис. докт. держ. упр. : 25.00.02 / Андрієнко М. В. - Київ, 2015. - 347 с.
2. Горбаченко Ю.М., Грибенюк Г.С., Кришталь Т.М., Основи державного управління у сфері пожежної безпеки: навч.- метод. посібник. Черкаси: АПБ, 2012. - 191 с.
3. Дробінка І. Г., Голинський О. Б., Стоянович О. Е. Двадцять п'ять років на варті / Корот. історичний нарис до 25-річчя створення ЧПБ. — Черкаси, 1998. — 101 с.
4. Доманський В. А. Музейна справа. Посібник з музейної справи в системі МНС України. Київ : Основа, 2013. — 864 с.
5. Мирослав КОВАЛЬ, Дмитро БОНДАР, Володимир ДЕМЧУК, Дмитро ЧАЛИЙ, Віталій ГРИНЬКО та ін.. Дії підрозділів ДСНС України в умовах воєнного стану: навчальний посібник.- Львів, ЛДУБЖД, 2023.- 306 с.
6. Попович Степан. Пожежництво Львова. Історичний нарис. Львів, видавництво "Світ". 2001 р.– 384 с.
7. Рожков А.П. Пожежна безпека. Навчальний посібник. - Київ.,1999.-256с.

8. Сергій КОТЕЛЬНИКОВ. Вогнеборці. Історія пожежництва на теренах сучасної України: науково-популярне видання. - Київ., УНДІЦЗ, 2018. - 444 с.

9. Харламов М. І. Становлення та розвиток системи пожежної безпеки в УСРР у 1918–1934 р.: монографія. Х.: НУЦЗУ, 2019. – 388 с.

10. Кодекс цивільного захисту України від 02.10.2012 року № 5403-17 (зі змінами).

11. Czerwona księga pożarów. Wybrane problemy pożarów oraz ich skutków. TOM I. Opracowanie pod redakcją: Piotr Guzowski, Dariusz Wróblewski, Daniel Małozieć. – Warszawa, Wydawnictwo CNBOP-PIB, 2016, - 626 s, ISBN 978-83-61520-83-2. Вилучено з: <https://www.researchgate.net/publication/315761666>.

References:

1. Andrienko M.V. (2015) Mekhanizmy derzhavnoho upravlinnya pozhezhnoyu bezpekoyu v Ukraini [Mechanisms of state management of fire safety in Ukraine]. Kyiv: dis. doc. State: 25.00.02/Andrienko M.V. [in Ukrainian].

2. Horbachenko Y.M., Hrybenyuk G.S., Kryshchal T.M. (2012) Osnovy derzhavnoho upravlinnya u sferi pozhezhnoyi bezpeky [Fundamentals of public administration in the field of fire safety]. Cherkasy. AFS: Method. manual. [in Ukrainian].

3. Drobinka I.H., Holynskiy O.B., Stoianovych O.E. (1998) Dvadtsiat' piat' rokiv na varti: korotkyi istorychnyi narys do 25-richchia stvorennia CHIPB. Cherkasy. [in Ukrainian].

4. Domanskyi V.A. (2013). Muzeina sprava: Posibnyk z muzeinoi spravy v systemi MNS Ukrainy. Kyiv. Osnova. [in Ukrainian].

5. Koval M., Bondar D., Demchuk V., Chalyi D., Hryenko V. ta in. (2023). Dii pidrozdiliv DSNS Ukrainy v umovakh voiennoho stanu: navchalnyi posibnyk. Lviv. LDUBZhD, [in Ukrainian].

6. Popovych S. (2001). Pozhezhnytstvo Lvova. Istorychnyi narys. Lviv. Vydavnytstvo "Svit". [in Ukrainian].

7. Rozhkov A.P. (1999) Pozhezhna bezpeka [Fire safety]. Kyiv. Pozhinformtehnika.

8. Kotelnikov S. (2018). Vohnebotsi. Istoriiia pozhezhnytstva na terenakh suchasnoi Ukrainy: naukovopopuliarnе vydannia. Kyiv. UNDiTsZ. [in Ukrainian].

9. Kharlamov M. I. (2019). Stanovlennia ta rozvytok systemy pozhezhnoi bezpeky v USRR u 1918–1934 r.: monohrafiia. Kharkiv: NUTsZU. [in Ukrainian].

10. Kodeks tsyvil'noho zakhystu Ukrainy [Code of Civil Protection of Ukraine]. (n.d.). <https://zakon.rada.gov.ua>. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17#Text>. [in Ukrainian].

11. Guzowski P., Wroblewski D., Maloziec D. (2016). Czerwona kniega pozarow [Red book of fires]. Jozefow, CNBOP-PIB. [in Poland].



УДК: 351.77:614.1.7-051]:005.336.3

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-1039-1052](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-1039-1052)

Худоба Олександра Василівна доктор наук з державного управління, професор, Інститут адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка», <https://orcid.org/0000-0001-6944-2163>

Гукова-Кушнір Гретта Євгенівна аспірант, Інститут адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка», <https://orcid.org/0000-0001-6454-6393>

УПРАВЛІНСЬКІ МЕХАНІЗМИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ ЧЕРЕЗ ПРОФЕСІЙНУ ПІДГОТОВКУ КАДРІВ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Анотація. Досліджено управлінські механізми, що забезпечують якість медичних послуг через системну професійну підготовку кадрів у сфері охорони здоров'я. Обґрунтовано, що компетентність медичних працівників безпосередньо впливає на ефективність лікування, рівень довіри до медичної системи та збереження життя пацієнтів. Наголошено, що в умовах війни та системних реформ кадрова політика у сфері охорони здоров'я має стати пріоритетом державної політики, оскільки лише добре підготовлені фахівці здатні ефективно реагувати на нові виклики: зростання психологічних розладів, травматизму, ускладнень. Проаналізовано міжнародний досвід, зокрема дані ВООЗ, приклади Великої Британії, Німеччини та Канади, щоб довести зв'язок між інвестиціями у підготовку кадрів та покращенням медичних результатів. Водночас підкреслюється, що в Україні формально існує достатній рівень забезпеченості лікарями, проте є суттєві проблеми з якістю їхньої підготовки, нерівномірним розподілом кадрів, відтоком медиків за кордон. Важливою є адаптація освітніх програм до міжнародних стандартів, розвиток системи післядипломної освіти, створення умов для мотивації та кар'єрного зростання медичних працівників. Окрему увагу приділено регіональному виміру управлінських рішень. Показано, що громади та обласні програми можуть бути рушіями позитивних змін через освітні хаби, локальні ініціативи та партнерство з міжнародними інституціями. Висунуто пропозицію щодо розроблення національної стратегії розвитку медичних кадрів на середньостроковий період, яка поєднуватиме державне замовлення на освіту, підтримку наставництва, модернізацію технічної бази, розвиток клінічного стажування і міжнародної мобільності. Обґрунтовано, що публічне управління якістю медичних послуг повинно базуватися не лише на фінансуванні

інфраструктури, а насамперед – на людському капіталі. Саме інвестування у медичну освіту та професійний розвиток кадрів є запорукою стійкої та якісної системи охорони здоров'я, особливо в умовах воєнного часу та відбудови.

Ключові слова: публічне управління, охорона здоров'я, якість медичних послуг, професійна підготовка, медичні кадри, безперервний професійний розвиток, освітні стандарти, кадрова політика, воєнні виклики, міжнародний досвід.

Khudoba Oleksandra Doctor of Science, Professor, Institute of Public Administration, Governance and Professional Development of Lviv Polytechnic National University, <https://orcid.org/0000-0001-6944-2163>

Hukova-Kushnir Greta postgraduate student, Institute of Public Administration, Governance and Professional Development of Lviv Polytechnic National University, <https://orcid.org/0000-0001-6454-6393>

ADMINISTRATIVE MECHANISMS FOR IMPROVING THE QUALITY OF MEDICAL SERVICES THROUGH PROFESSIONAL TRAINING OF HEALTHCARE PERSONNEL

Abstract. The article explores managerial mechanisms that ensure the quality of healthcare services through systematic professional training of health personnel. It substantiates that the competence of healthcare professionals directly influences treatment outcomes, public trust in the health system, and patient survival. It is emphasized that in the context of war and systemic reforms, health workforce policy must become a top national priority, as only well-trained specialists can effectively respond to emerging challenges, such as the increase in psychological disorders, trauma, and complications of chronic diseases. The study analyzes international experience, particularly WHO data and examples from the United Kingdom, Germany, and Canada, to demonstrate the link between investments in workforce training and improved health outcomes. At the same time, it highlights that despite a formally adequate physician-to-population ratio in Ukraine, there are significant issues related to the quality of training, uneven workforce distribution, and outmigration of medical staff. The adaptation of educational programs to international standards, the development of postgraduate education, and the creation of favorable conditions for motivation and career advancement are presented as key priorities. Particular attention is given to the regional dimension of governance. It is shown that local communities and regional programs can become drivers of positive change through educational hubs, local initiatives, and partnerships with international institutions. The authors propose the development of a national medium-term strategy for health workforce development, which should combine state-funded medical education, mentorship support, modernization of technical



infrastructure, enhancement of clinical internships, and international mobility. The article argues that public management of healthcare quality should rely not only on infrastructure financing but primarily on investment in human capital. Investment in medical education and continuous professional development is a cornerstone of a sustainable and high-quality healthcare system, especially in times of war and recovery.

Keywords: public governance, healthcare, quality of medical services, professional training, health workforce, continuous professional development, educational standards, workforce policy, wartime challenges, international experience.

Постановка проблеми. Якість медичних послуг значною мірою залежить від компетентності та кваліфікації медичного персоналу. Професійна підготовка лікарів та медичних сестер є одним із ключових інструментів публічного управління у сфері охорони здоров'я, адже саме через освіту і безперервний розвиток кадрів держава може впливати на рівень медичної допомоги. У контексті війни це питання набуває особливої ваги: навантаження на систему охорони здоров'я зростає, з'являються нові виклики (масові травми, реабілітація поранених, посттравматичний стрес тощо), а дефіцит кадрів посилюється.

Рівень підготовки лікаря безпосередньо впливає на якість діагностики та лікування. Високі стандарти медичної освіти та наступної спеціалізації забезпечують, що лікар володіє сучасними знаннями і навичками, дотримується доказових протоколів. Держава, встановлюючи вимоги до ліцензування та підвищення кваліфікації, фактично керує якістю медичної допомоги, оскільки фахівець, який регулярно оновлює знання, краще впроваджує нові методи лікування і робить менше помилок. Дослідження підтверджують прямий зв'язок між кваліфікацією медичного персоналу і результатами лікування [1], [2]. Ці дані дають підстави стверджувати: інвестиції в освіту медиків окуповуються у вигляді збережених життів та здоров'я пацієнтів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останніми роками питання підвищення якості медичних послуг через професійну підготовку кадрів у сфері охорони здоров'я стали об'єктом досліджень українських науковців. Зокрема, С. Бойко [3], Н. Колісніченко, В. Короленко [4], І. Рожкова, Т. Савіна, Т. Юрочко, аналізували кадрову політику в системі охорони здоров'я, підготовку управлінців та вплив післядипломної освіти на якість медичної допомоги. Дослідження присвячено як змісту професійної підготовки, так і впровадженню міжнародних підходів до підвищення кваліфікації. Окрему увагу приділено міждисциплінарній інтеграції, а також запровадженню компетентнісного підходу в підготовці медичних працівників (зокрема у працях І. Брижань, С. Дубенко, М. Козяр).

Однак залишається недостатньо розкритим управлінський вимір організації професійної підготовки саме як інструменту державної політики з

підвищення якості медичних послуг. Недостатньо проаналізовано, яким чином регіональні управлінські моделі — на рівні громад, обласних програм чи освітніх хабів — впливають на формування компетентного кадрового потенціалу, особливо в умовах системних реформ і воєнного часу. Це обґрунтовує необхідність дослідження управлінських механізмів у поєднанні з кадровою політикою як елементу стратегічного розвитку системи охорони здоров'я.

Метою статті є дослідження управлінських механізмів у сфері професійної підготовки медичних кадрів та визначення їх впливу на забезпечення високої якості медичних послуг, з урахуванням сучасних міжнародних тенденцій та українських реалій.

Виклад основного матеріалу. Розвинені країни давно розглядають витрати на освіту та підготовку медичних працівників як стратегічні інвестиції у здоров'я нації. За оцінками ВООЗ, кожен долар, вкладений у розвиток медичних кадрів, дає приблизно 10-доларовий повернений еквівалент у вигляді економічного зростання та поліпшення здоров'я населення [5]. Іншими словами, фінансування навчання медиків – це не витрати, а вклад в соціально-економічний розвиток. Пандемія COVID-19 яскраво продемонструвала, що інвестування в медичних працівників є питанням життя або смерті. Країни з кращою підготовкою кадрів швидше розгорнули ефективну допомогу та врятували більше життів, тоді як системи з хронічним браком інвестицій потерпали від перевантаження і кадрового вигорання.

Для держави існує кілька каналів впливу через інвестування в кадри: по-перше, кількість кадрів (фінансування додаткових місць у медичних університетах, інтернатурі, коледжах медсестринства); по-друге, якість базової освіти (оновлення освітніх програм, стандарти акредитації закладів освіти); по-третє, безперервний професійний розвиток (створення системи БПР, оплата курсів, тренінгів, стажувань); по-четверте, умови праці та мотивація, пов'язані з освітою (стипендії, підвищення зарплат за категорії, кар'єрне зростання). Недостатнє інвестування за будь-яким із цих напрямів веде до погіршення якості послуг. Ще до війни ВООЗ застерігала, що глобально спостерігається дефіцит медичних працівників через низьку зарплатню і недостатнє фінансування освіти та працевлаштування, що підриває стійкість систем охорони здоров'я [6]. В Україні ця проблема проявляється особливо гостро зараз. До традиційного браку кадрів додалися масова міграція спеціалістів за кордон та мобілізація: за словами керівників лікарень, багато медиків пішли до війська або вимушено евакуювалися, і на їх місця нікого призначити. Через це наявні лікарі й медсестри працюють з підвищеним навантаженням, що негативно впливає на якість (людський фактор, виснаження).

Державне інвестування покликане вирішити дві взаємопов'язані задачі:

1) запобігти відтоку й дефіциту кадрів, 2) підвищити професійний рівень



кожного медпрацівника. Перша задача потребує як фінансових стимулів (конкурентні зарплати, соціальні гарантії), так і освітніх – наприклад, створення можливостей кар’єрного росту в Україні, аби молоді фахівці бачили перспективу. Друга задача (підвищення кваліфікації) вимагає розвитку інфраструктури навчання: симуляційні центри, інтернатура та резидентура на базі сучасних клінік, доступ до міжнародних протоколів і навчальних матеріалів. Інвестиції в ці напрями окуповуються через покращення медичних показників. Як зазначає Всесвітній банк, зростання витрат на охорону здоров’я (в тому числі на персонал) на 1% ВВП асоціюється зі збільшенням очікуваної тривалості життя майже на 0,4 року [7]. Іншими дослідженнями встановлено, що збільшення забезпеченості населення лікарями та медсестрами приводить до зниження смертності, особливо від станів, яким можна запобігти за умови якісної медичної допомоги (amenable mortality) [8]. Тому державна політика, яка ставить за мету підвищення якості медичних послуг, обов’язково має містити компонент інвестування у “людський капітал” медицини.

В умовах повномасштабної війни Україна не може дозволити собі втрачати медичних працівників або надавати неякісні послуги через їхню недостатню підготовку. Сучасні виклики (наплив поранених, психологічні травми, ускладнення хронічних хвороб через стрес та переміщення населення) вимагають від медиків нових знань і навичок, яких неможливо здобути без належної освіти і тренінгів. Таким чином, державне фінансування підготовки кадрів – це стратегічна інвестиція у стійкість національної безпеки і здоров’я нації під час війни і після неї.

Країни, які системно інвестують у кадри, мають вищу забезпеченість лікарями та медсестрами на душу населення і відповідно кращі результати охорони здоров’я. Наприклад, у Німеччині понад 4,5 лікарі на 1000 населення [9] і близько 13 медсестер на 1000 [10]; у Великій Британії – ~3 лікарі і 8 медсестер на 1000; у Канаді – ~2,7 лікарів і 10 медсестер на 1000 [11]. Для порівняння, в Україні до війни було ~3,5 лікарів та 6 медсестер на 1000 (формально високий показник лікарів пояснювався великою кількістю вузьких спеціалістів, але їх розподіл та кваліфікація не завжди відповідали потребам). Важливо не лише кількість, а й рівень підготовки: так, частка медсестер з вищою освітою у розвинених країнах постійно зростає і перевищує 50%, тоді як в Україні цей показник історично був низьким (більшість – середні медичні працівники). Це змінюється – запроваджуються бакалаврські програми з медсестринства, проте поки що тільки невелика частка медсестер продовжує навчання до рівня бакалавра чи магістра.

Система охорони здоров’я Великої Британії (NHS) славиться одним із найпотужніших підходів до планування та навчання кадрів. У 2023 році було представлено Довгостроковий план розвитку кадрового потенціалу NHS, який передбачає найбільше за 75-річну історію NHS розширення набору на медичні спеціальності. Зокрема, планується подвоїти кількість місць у медичних

вишах – з ~7,500 до 15,000 на рік до 2031 року, а також збільшити набір на програми підготовки сімейних лікарів на 50% [12]. Для реалізації цього плану уряд Великої Британії виділяє £2,4 млрд протягом наступних п'яти років спеціально на фінансування додаткових місць навчання для лікарів, медсестер, стоматологів та інших фахівців [13]. Важливо, що в цьому плані акцент зроблено не лише на кількісному зростанні, а й на якості навчання: передбачено реформування навчальних програм, розширення можливостей для клінічної практики студентів, підтримку наставників. Британський досвід показує, як стратегічне бачення на державному рівні може проактивно запобігати кадровій кризі: замість того щоб реагувати на дефіцит постфактум, держава аналізує демографічні тенденції, попит на послуги і наперед готує достатню кількість компетентних фахівців. Паралельно у Великій Британії діє система забезпечення якості освіти та тренування в NHS. Існує спеціальний підрозділ (NHS Education / Workforce, Training and Education), який відстежує якість навчального процесу для медиків та співпрацює з університетами і клінічними базами для покращення програм [14]. Впроваджена рамкова стратегія якості освіти – єдині стандарти для навчальних середовищ у клініках, що фінансуються NHS. Ця рамка дозволяє швидко актуалізувати підготовку під нові моделі надання допомоги і гарантувати, що випускники мають навички, необхідні системі охорони здоров'я сьогодні. Практика Великої Британії може бути корисною для України тим, що демонструє необхідність довгострокового державного планування кадрів та значного цільового фінансування освітніх місць. Особливо актуально перейняти підхід до безперервного професійного розвитку: в NHS кожен лікар і медсестра мають доступ до програм підвищення кваліфікації, тренінгів з підвищення якості (quality improvement training) тощо, причому участь у таких програмах впливає на кар'єрне зростання. Як результат, британська система культивує культуру навчання протягом всього життя, що прямо позначається на рівні медичної допомоги.

Німеччина відома своїми сильними медичними традиціями і потужною системою підготовки лікарів та медсестер. Медична освіта фінансується державою і є безкоштовною для студентів, що забезпечує стабільний притік молодих кадрів. Після закінчення університету лікарі проходять багаторічну спеціалізацію під наглядом лікарських палат (самоврядних професійних об'єднань), які встановлюють стандарти до змісту і тривалості навчання. Таким чином, держава у співпраці з професійними асоціаціями гарантує, що кожен лікар перед отриманням повної ліцензії має достатній практичний досвід і склав відповідні іспити. Для медичних сестер у 2020 році в Німеччині набув чинності згаданий Закон про реформу медсестринської професії. Він об'єднав три розрізнені раніше програми (загальний догляд, педіатричний догляд, геріатричний догляд) в єдину програму підготовки "єдиного кваліфікованого доглядача", що охоплює всі вікові групи і рівні медичної



допомоги [15]. Мета цієї реформи – зробити професію медсестри більш привабливою (випускники отримують універсальну кваліфікацію, яку можна застосувати в різних сферах), а також підвищити якість підготовки через стандартизацію. Окрім цього, уряд Німеччини запровадив зміни в підготовці кадрів з догляду (Pflegeoffensive) – спільно з федеральними землями та лікарняними касами фінансується збільшення навчальних місць, підвищення платні учням медсестринських шкіл та покращення умов практики. Ці заходи спрямовані на подолання нестачі медперсоналу, особливо у секторі догляду за старшими людьми, де ситуація критична через старіння населення [16]. Німеччина також активно залучає іноземних медиків: станом на 2023 рік близько 14% лікарів у Німеччині – іммігранти [17], і уряд спрощує визнання їхніх дипломів. Важливий аспект – безперервна освіта: для підтримання ліцензії і членства в палаті лікарів зобов'язані набирати певну кількість балів БПР (зазвичай ~250 балів за 5 років, відвідуючи курси, конференції тощо). Аналогічно, медсестри мають можливості спеціалізації (наприклад, курс на здобуття кваліфікації Nurse Practitioner), які підтримуються закладами та державою. Цей акцент на постійному навчанні приводить до високої структурної якості: у німецьких клініках чітко регламентовано, який персонал з якою кваліфікацією має виконувати певні процедури [18]. Як наслідок, Німеччина досягає високих результатів – за витратами на охорону здоров'я (11,7% ВВП) та забезпеченістю кадрами вона входить до п'ятірки лідерів Європи [19], а її показники якості (низька смертність немовлят, висока очікувана тривалість життя, задоволеність пацієнтів) стабільно високі. Для України німецький досвід цікавий двома моментами: створення сучасних стандартів медсестринської освіти (це те, що необхідно впровадити, адже наша нормативна база досі застаріла і інтеграція до глобального ринку праці (замість втрати медиків за кордон, як зараз, можна прагнути до “циркуляції мозків”, коли наші фахівці стажуються за кордоном, а іноземні – навчаються чи працюють у нас). В довгостроковій перспективі, підвищення якості підготовки українських медиків до європейського рівня сприятиме і їх утриманню в країні, і взаємному визнанню кваліфікацій з ЄС.

Канада, маючи універсальну систему охорони здоров'я, також стикається з викликами браку кадрів, особливо в сільській місцевості та деяких спеціальностях. У відповідь канадський уряд останніми роками розгорнув масштабні програми підтримки та розширення медичного кадрового потенціалу. Відмінністю канадського підходу є *комплексність*: одночасно інвестують у вітчизняну освіту, утримання наявних працівників і залучення фахівців з-за кордону. У 2022–2023 рр. уряд Канади оголосив про інвестування 78,5 млн CAD у кілька проєктів, що мають на меті підготовку та утримання більшої кількості медичних працівників (цю програму реалізують в рамках загальнодержавної програми розвитку секторних робочих навичок) [20]. Крім того, запущено ініціативу з інтеграції іммігрантів-медиків: 14,3 млн CAD

виділено на підтримку іноземних фахівців охорони здоров'я для підтвердження їхніх дипломів і швидшого вступу в канадську практику [21]. На початку 2025 року федеральний уряд разом з провінціями затвердив загально канадське дослідження *“Дбаємо про канадців: майбутні кадрові потреби охорони здоров'я”*, яке оцінює спроможність освітньої системи готувати необхідну кількість лікарів, медсестер та інших фахівців. В межах цього ж дослідження ухвалено Етичний каркас рекрутингу міжнародних медпрацівників, аби залучення кадрів із-за кордону не шкодило більш бідним країнам [22]. Серед конкретних кроків у 2024 році: виділено 22,5 млн CAD на створення організації Health Workforce Canada для покращення збору даних і планування кадрів, 13 млн CAD – Медичній раді Канади для впровадження національного реєстру лікарів (єдина база даних про фахівців), кошти на удосконалення процесів ліцензування лікарів та дослідження шляхів підтримки професійного вигорання [23]. Також розроблено інструменти утримання медсестер – наприклад, Toolkit з покращення умов праці медсестринства по всій країні. Для стимулювання роботи у віддалених громадах збільшено на 50% граничний розмір списуваної (прощеної) частини студентських кредитів для лікарів, медсестер і медичних працівників, які працюють у сільській місцевості – цей крок має допомогти кільком тисячам фахівців залишитися в громадах, де вони потрібні. Всі ці заходи стали частиною великого пакету інвестицій у охорону здоров'я (~200 млрд CAD у бюджетах 2023–2024 років на зміцнення системи) [24]. Канадський приклад цікавий тим, що показує: інвестиції повинні йти в кількох напрямках одночасно – від збору якісної статистики (щоб розуміти реальну ситуацію з кадрами) до фінансових стимулів для молодих спеціалістів. Для України певні елементи вже актуальні зараз: наприклад, проєкт зі списання частини навчального кредиту (або надання підйомних виплат) для роботи в сільській місцевості міг би допомогти вирішити проблему браку лікарів на селі. Так само варто запозичити досвід зі спрощення процедур для іноземних медиків – у нашому випадку це могло б стосуватися української діаспори чи іноземних волонтерів, які бажають працювати в Україні. Головний висновок з канадського підходу – необхідність національної координації у плануванні та розвитку кадрів: Канада створює окрему структуру Health Workforce Canada, що об'єднує зусилля різних провінцій, освітніх інституцій і лікарень. В Україні частково подібну роль може відігравати створений нещодавно Центр розвитку медсестринства чи Директорат освіти МОЗ, але їм потрібні ширші повноваження і ресурси.

Досвід Європи свідчить, що підвищення рівня освіти медсестринського персоналу підвищує якість догляду за пацієнтами і ефективність роботи лікарів, оскільки компетентна медсестра може взяти на себе ширший спектр завдань і приймати обґрунтовані рішення на місці [25], [26].

У сфері реабілітації пряма кількісна оцінка якості складніша, але показовими є, наприклад, дані щодо протезування і відновлення поранених:



країни, які мають більше сертифікованих спеціалістів-реабілітологів на душу населення, демонструють кращі результати інтеграції інвалідів у суспільство (вимірюється рівнем зайнятості осіб з інвалідністю, індексом якості життя). В Україні до війни на 1 млн населення припадало значно менше фізичних терапевтів, ніж у країнах ЄС. Зусиллями МОЗ та партнерів кількість навчальних програм з фізичної реабілітації останніми роками зростає, але все ще є відставання. Статистика МОЗ 2023 року вказує, що в Україні налічувалося близько 526 медсестер на 100 тис. населення (5,26 на 1000), що менше, ніж в більшості країн ЄС, і до того ж ця цифра має тенденцію до зниження, на відміну від європейських країн, де число медсестер зростає [27]. Це тривожний сигнал: без негайних заходів дефіцит кадрів може ще більше поглибитися. Представництво ВООЗ в Україні попереджає про можливий критичний дефіцит медсестер у найближчі 5 років, якщо не вирішити проблему відтоку кадрів та старіння медперсоналу. Така ситуація неминуче позначиться на якості послуг – адже за нестачі персоналу зростає навантаження, час на пацієнта скорочується, погіршується контроль за дотриманням протоколів.

Зворотний бік цієї проблеми – державні інвестиції реально змінюють тренди. Після впровадження програм підтримки кадрів у тій же Великій Британії за останні 5 років зафіксовано уповільнення відтоку медсестер і навіть певне збільшення їх числа. А у Канаді завдяки активному залученню іммігрантів-медиків вдалося частково компенсувати нестачу власних випускників у віддалених регіонах. Таким чином, можна підсумувати: статистичні дані підтверджують, що країни з більшими витратами на підготовку медичних працівників мають кращі показники здоров'я населення (вища тривалість життя, нижча смертність від хвороб, що піддаються лікуванню, вище задоволення пацієнтів якістю послуг). Звичайно, на здоров'я впливають і інші фактори (економіка, екологія тощо), але кадровий потенціал медицини – це фундамент, без якого інші реформи не дадуть бажаного ефекту.

Професійна підготовка лікарів, медичних сестер та реабілітаційних фахівців є одним з найпотужніших важелів, яким держава може підвищити якість медичних послуг. Україна, опинившись перед викликами війни і післявоєнної відбудови, повинна зробити розвиток медичних кадрів пріоритетом державної політики у сфері охорони здоров'я. На основі проведеного аналізу можна сформулювати такі рекомендації:

– *Розробити і реалізувати державну стратегію розвитку медичних кадрів (на 5–10 років), яка передбачатиме як збільшення кількості підготовлених фахівців за пріоритетними напрямками, так і підвищення якості їхньої освіти. До такої стратегії мають увійти плани розширення державного замовлення на лікарські спеціальності, медсестринство і реабілітацію, створення стимулів для викладачів і наставників, розвиток матеріально-технічної бази навчальних закладів.*

– *Збільшити фінансування медичної освіти та БПР.* В умовах обмеженого бюджету це складно, але інвестиції в людей мають найвищу віддачу. Доцільно спрямувати частину коштів міжнародної допомоги і кредитів (від Світового банку, ВООЗ, інших донорів) саме на програми навчання: тренінги за кордоном для українських викладачів, створення симуляційних центрів, закупівлю сучасних навчальних матеріалів. Досвід Великої Британії з її £2,4 млрд на кадровий план може слугувати орієнтиром [28] – інвестувати треба мільярди гривень, і робити це цілеспрямовано.

– *Модернізувати стандарти освіти відповідно до міжнародних.* Залучити експертів (наприклад, з ВООЗ, провідних асоціацій) до перегляду навчальних програм медичних університетів та коледжів. Оновити стандарти підготовки медсестер, передбачивши наближені до європейських рівні кваліфікації (бакалавр, магістр медсестринства) та розширення компетенцій медсестер. У законодавстві чітко прописати їхні можливості автономного ведення певних процесів, щоб стимулювати професійний розвиток. Те саме стосується і реабілітологів – стандарти спеціальності мають відповідати сучасним вимогам реабілітації (можливо, варто запозичити підходи Канади чи Ізраїлю).

– *Запровадити мотиваційні механізми для утримання кадрів.* Це і підвищення оплати праці (хоча б поступове до рівня сусідніх країн), і забезпечення житлом молодих спеціалістів, і кар'єрні ліфти. Зокрема, створити більше посад клінічних фармацевтів, асистентів лікаря, практичних медсестер – тобто проміжних ланок, які дозволять молодшим кадрам зростати і брати на себе більше функцій. Такий підхід використовується в багатьох країнах і довів ефективність у покращенні якості медичної допомоги, адже лікарі можуть сконцентруватися на складніших випадках, делегувавши частину роботи кваліфікованим помічникам.

– *Розвивати міжнародну співпрацю у підготовці кадрів.* Продовжити і розширити програми стажувань українських медиків за кордоном, участі в міжнародних конференціях, англomовних освітніх проєктів. Також варто запросити іноземних спеціалістів до України для навчання на місцях (як це робить, наприклад, MedGlobal з тренінгами по BLS/ACLS [29]). Після війни можна ініціювати партнерські програми між українськими та європейськими медичними школами, обмін студентами і викладачами – все це підніматиме планку якості освіти.

Висновки. Публічне управління якістю медичних послуг неможливе без опори на професійних і мотивованих медичних працівників. Кадри вирішують все: найкраще обладнання чи фінансування не дадуть ефекту без компетентного персоналу. Україна має унікальний шанс, опираючись на підтримку міжнародної спільноти і власний досвід реформ, трансформувати систему підготовки медичних кадрів. Інвестиції в людей – це найнадійніша інвестиція, яка окупиться сторицею у вигляді здорового суспільства, стійкої системи



охорони здоров'я та довіри громадян до медичних послуг. В умовах війни такі інвестиції – ще й запорука національної стійкості, адже міцний медичний тил наближає перемогу.

Література:

1. Haegdorens F., Van Bogaert P., De Meester K., Monsieurs K.G. The impact of nurse staffing levels and nurse's education on patient mortality in medical and surgical wards: an observational multicentre study // BMC Health Services Research. 2019. №19. С. 1–9.
2. Miller A., Archer J. Impact of workplace based assessment on doctors' education and performance: a systematic review // BMJ. 2010. №341. С.5064.
3. Бойко С.Г. Тенденції та особливості державної кадрової політики у сфері охорони здоров'я // Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2018. №1.
4. Короленко В., Юрочко Т. Кадрова політика у сфері охорони здоров'я України в контексті європейської інтеграції: монографія. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2018.
5. Deussom R., Lal A., Frymus D., Cole K. та ін. Putting health workers at the centre of health system investments in COVID-19 and beyond // Family Medicine and Community Health. 2022. Vol. 10(2). e001449.
6. Реорганізація, переїзд за кордон та недостатня кваліфікація: з чим пов'язаний брак медичного персоналу // Свідомі. 2023. <https://svidomi.in.ua/page/reorhanizatsiia-pereizd-za-kordon-ta-nedostatnia-kvalifikatsiia-z-chym-poviazanyi-brak-medychnoho-personalu>
7. Värzaru A.A. Assessing the Relationships of Expenditure and Health Outcomes in Healthcare Systems: A System Design Approach // Healthcare. 2025. Vol. 13(4). P. 352.
8. Cho E., Sloane D.M., Kim E.Y. та ін. Effects of nurse staffing, work environments, and education on patient mortality: an observational study // International Journal of Nursing Studies. 2015. №52(2). С. 535–542.
9. Statistisches Bundesamt (Destatis). Germany: Medical personnel data // 2021. https://www.destatis.de/EN/Press/2021/06/PE21_304_23526.html
10. OECD. Germany: Country Health Profile 2023. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/12/germany-country-health-profile-2023_2e55ab0e/21dd4679-en.pdf
11. Health Systems Facts. Canada: Health system personnel. <https://healthsystemsfacts.org/national-health-systems/national-health-insurance/canada/canada-health-system-personnel/>
12. NHS England. NHS Long Term Workforce Plan. <https://www.england.nhs.uk/ltwp/#:~:text=NHS%20Long%20Term%20Workforce%20Plan>
13. NHS England. NHS Long Term Workforce Plan: Fact Sheet. <https://healthmedia.blog.gov.uk/2023/06/30/nhs-long-term-workforce-plan-fact-sheet/>
14. Health Education England. Education Quality. <https://www.hee.nhs.uk/our-work/quality>
15. Schwanenflugel, P. Germany's Strategy to Combat the Shortage of Skilled Workers. AARP International. <https://www.aarpinternational.org/the-journal/current-edition/journal-articles-blog/2021/12/atj2021-schwanenflugel>
16. Федерація профспілок України. Новини ЄФПГО та Інтернаціоналу громадського обслуговування. <https://www.fpsu.org.ua/napryamki-diyalnosti/mizhnarodna-robota/27174-novyny-yefpho-ta-internatsionalu-hromadskoho-obsluhovuvannia.html>
17. Context News. In Data: Migrant Medics Plugging Gaps in Germany's Health Service. <https://www.context.news/socioeconomic-inclusion/In%20Data:%20Migrant%20medics%20plugging%20gaps%20in%20Germany's%20health%20service>
18. Hawkins, D. Regulation to Ensure High-Quality Care in the United States and the United Kingdom. ScienceDirect. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1070324116302930>

19. WHO European Observatory on Health Systems and Policies. Germany: Health System Summary 2022. <https://eurohealthobservatory.who.int/publications/i/germany-health-system-summary-2022>
20. Health Canada. Health Human Resources. <https://www.canada.ca/en/health-canada/services/health-care-system/health-human-resources.html>
21. Government of Canada. The Government of Canada is Investing up to \$143 Million to Help Address Labour Shortages in the Health Sector. <https://www.canada.ca/en/employment-social-development/news/2025/03/the-government-of-canada-is-investing-up-to-143-million-to-help-address-labour-shortages-in-the-health-sector.html>
22. Health Canada. Health Human Resources. <https://www.canada.ca/en/health-canada/services/health-care-system/health-human-resources.html>
23. Там само
24. Yahoo! Finance. Supporting Canada's Health Workers: Improving Health Workforce Planning and Management. <https://finance.yahoo.com/news/supporting-canadas-health-workers-improving-141000984.html>
25. National Center for Biotechnology Information. Medical education systems overview. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK545718/>
26. Schwanenflugel P. Germany's strategy to combat the nursing shortage // AARP International Journal. 2021. <https://www.aarpinternational.org/the-journal/current-edition/journal-articles-blog/2021/12/atj2021-schwanenflugel>
27. World Bank. Physicians per 1,000 people (indicator). <https://data.worldbank.org/indicator/SH.MED.PHYS.ZS>
28. NHS Long Term Workforce Plan Fact Sheet // UK Government. 2023. <https://healthmedia.blog.gov.uk/2023/06/30/nhs-long-term-workforce-plan-fact-sheet/>
29. NUOZU. BLS and ACLS training promotion // LinkedIn. https://www.linkedin.com/posts/nuozu_bls-acls-training-activity-7309846484953276416-nayw/

References:

1. Haegdorens, F., Van Bogaert, P., De Meester, K., & Monsieurs, K. G. (2019). The impact of nurse staffing levels and nurse's education on patient mortality in medical and surgical wards: An observational multicentre study. *BMC Health Services Research*, 19, 1–9.
2. Miller, A., & Archer, J. (2010). Impact of workplace based assessment on doctors' education and performance: A systematic review. *BMJ*, 341, c5064.
3. Boiko, S. H. (2018). Tendentsii ta osoblyvosti derzhavnoi kadrovoi polityky u sferi okhorony zdorov'ia [Trends and features of state personnel policy in the healthcare sector]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia i mistsevoho samovriaduvannia – Theory and Practice of Public Administration and Local Self-Government*, (1) [in Ukrainian].
4. Korolenko, V., & Yurochko, T. (2018). Kadrova polityka u sferi okhorony zdorov'ia Ukrainy v konteksti yevropeiskoi intehratsii: monohrafiia [Human resources policy in Ukraine's healthcare system in the context of European integration: monograph]. Lviv: LNU im. Ivana Franka [in Ukrainian].
5. Deussom, R., Lal, A., Frymus, D., Cole, K., Politico, M. R. S., Saldaña, K., ... & Jaskiewicz, W. (2022). Putting health workers at the centre of health system investments in COVID-19 and beyond. *Family Medicine and Community Health*, 10(2), e001449.
6. Svidomi. (2023). Reorhanizatsiia, pereizd za kordon ta nedostatnia kvalifikatsiia: z chym pov'iazanyi brak medychnoho personalu [Reorganization, emigration and insufficient qualification: What causes the shortage of medical staff]. Retrieved from <https://svidomi.in.ua/page/reorhanizatsiia-pereizd-za-kordon-ta-nedostatnia-kvalifikatsiia-z-chym-poviazanyi-brak-medychnoho-personalu> [in Ukrainian].



7. Varzaru, A. A. (2025). Assessing the Relationships of Expenditure and Health Outcomes in Healthcare Systems: A System Design Approach. *Healthcare*, 13(4), 352.
8. Cho, E., Sloane, D. M., Kim, E. Y., Kim, S., Choi, M., Yoo, I. Y., ... & Aiken, L. H. (2015). Effects of nurse staffing, work environments, and education on patient mortality: An observational study. *International Journal of Nursing Studies*, 52(2), 535–542.
9. Statistisches Bundesamt (Destatis). (2021). Germany: Medical personnel data. Retrieved from https://www.destatis.de/EN/Press/2021/06/PE21_304_23526.html
10. OECD. (2023). Germany: Country Health Profile 2023. Retrieved from https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/12/germany-country-health-profile-2023_2e55ab0e/21dd4679-en.pdf
11. Health Systems Facts. (n.d.). Canada: Health system personnel. Retrieved from <https://healthsystemsfacts.org/national-health-systems/national-health-insurance/canada/canada-health-system-personnel/>
12. NHS England. (n.d.). *NHS Long Term Workforce Plan*. england.nhs.uk. Retrieved from <https://www.england.nhs.uk/lwtp/#:~:text=NHS%20Long%20Term%20Workforce%20Plan,doctors%2C%20dentists%2C%20allied%20health>
13. Department of Health and Social Care UK. (2023, June 30). *NHS Long Term Workforce Plan: Fact Sheet*. healthmedia.blog.gov.uk. Retrieved from <https://healthmedia.blog.gov.uk/2023/06/30/nhs-long-term-workforce-plan-fact-sheet/#:~:text=NHS%20Long%20Term%20Workforce%20Plan,This%20is%20on>
14. NHS England. (n.d.). *Education Quality*. hee.nhs.uk. Retrieved from <https://www.hee.nhs.uk/our-work/quality/#:~:text=The%20NHS%20England%20education%20quality,and%20a%20sustainable%20workforce%20supply>
15. Schwanenflugel, M. (2021, December). *Germany's Strategy to Combat the Care Crisis*. AARP International. Retrieved from <https://www.aarpinternational.org/the-journal/current-edition/journal-articles-blog/2021/12/atj2021-schwanenflugel/#:~:text=Germany%27s%20Strategy%20to%20Combat%20the,in%20all%20areas%20of>
16. Federation of Trade Unions of Ukraine. (n.d.). *Novyny YeFPhO ta Internatsionalu hromadskoho obsluhovuvannia* [News of the EPSU and Public Service International]. fpsu.org.ua. Retrieved from <https://www.fpsu.org.ua/napryamki-diyalnosti/mizhnarodna-robota/27174-novyny-yefpho-ta-internatsionalu-hromadskoho-obsluhovuvannia.html>
17. Context News. (n.d.). *In Data: Migrant medics plugging gaps in Germany's health service*. context.news. Retrieved from <https://www.context.news/socioeconomic-inclusion/In%20Data:%20Migrant%20medics%20plugging%20gaps%20in%20Germany's%20health%20service>
18. Field, R. I., & Nash, D. B. (2017). *Regulating health care: the struggle for control*. *Journal of Health Care Finance*, 43(2). Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1070324116302930>
19. WHO Regional Office for Europe. (2022). *Germany: Health System Summary 2022*. eurohealthobservatory.who.int. Retrieved from <https://eurohealthobservatory.who.int/publications/i/germany-health-system-summary-2022>
20. Government of Canada. (n.d.). *Health Human Resources*. canada.ca. Retrieved from <https://www.canada.ca/en/health-canada/services/health-care-system/health-human-resources.html>
21. Government of Canada. (2025, March). *The Government of Canada is investing up to \$143 million to help address labour shortages in the health sector*. canada.ca. Retrieved from <https://www.canada.ca/en/employment-social-development/news/2025/03/the-government-of-canada-is-investing-up-to-143-million-to-help-address-labour-shortages-in-the-health-sector.html>
22. Government of Canada. (n.d.). *Health Human Resources*. canada.ca. Retrieved from <https://www.canada.ca/en/health-canada/services/health-care-system/health-human-resources.html>
23. *ibid*



24. Yahoo Finance. (2023, October 19). *Supporting Canada's health workers: Improving access to care across the country*. finance.yahoo.com. Retrieved from <https://finance.yahoo.com/news/supporting-canadas-health-workers-improving-141000984.html?guccounter=1>

25. National Center for Biotechnology Information (NCBI). (n.d.). Medical education systems overview. Retrieved from <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK545718/>

26. Schwanenflugel, P. (2021). Germany's strategy to combat the nursing shortage. AARP International Journal. Retrieved from <https://www.aarpinternational.org/the-journal/current-edition/journal-articles-blog/2021/12/atj2021-schwanenflugel>

27. World Bank. (n.d.). Physicians per 1,000 people (indicator). Retrieved from <https://data.worldbank.org/indicator/SH.MED.PHYS.ZS>

28. UK Government. (2023). NHS Long Term Workforce Plan: Fact Sheet. Retrieved from <https://healthmedia.blog.gov.uk/2023/06/30/nhs-long-term-workforce-plan-fact-sheet/>

29. NUOZU. (n.d.). BLS and ACLS training promotion. LinkedIn. Retrieved from https://www.linkedin.com/posts/nuozu_bls-acls-training-activity-7309846484953276416-nayw/



УДК 329.09.5.

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-1053-1066](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-1053-1066)

Шульга Дмитро Володимирович здобувач третього освітньо-наукового рівня, аспірант кафедри публічного управління та адміністрування, Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ, тел.: +38(067) 841-08-43, <https://orcid.org/0009-0008-8321-013X>

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОТИДІЇ ІНФОРМАЦІЙНІЙ ВІЙНІ ПРОТИ УКРАЇНИ

Анотація. В статті позначено, що Україна у широкомасштабній війні успішно протистоїть агресору не тільки на «полі бою», але в і інформаційному просторі. В цьому не аби яка заслуга українських законодавців, які в свій час розробили низку законів, нормативно - правових актів та документів, що дає можливість успішно та ефективно протистояти російській федерації в інформаційній війні.

Слід відзначити, що в Україні створена достатня законодавча база для здійснення державної інформаційної політики в сфері національної безпеки. Проблема полягає в іншому: адаптації законодавства України в інформаційній сфері до нових умов суспільного розвитку, передусім пов'язаних з широкомасштабною агресією РФ проти України.

Саме тому, в статті наголошується, що поняття «інформаційні війни» в законодавстві України майже не визначено. Тому, законодавцю потрібно розробити низку нормативно-правових документів, в яких було б надано правові засади поняття «інформаційні війни». Правова невизначеність цих понять приводить до заміни іншими поняттями, менш значимими, такими як «інформаційний конфлікт», «інформаційне протистояння», які не відбивають всю глибину і трагічність цих процесів.

Теж саме стосується, щодо законодавчого визначення поняття «кібервійна». І, хоча, поняття «кібервійна» в науковому обігу вже кілька десятків років, майже з часу запровадження інформаційно-комунікативних технологій, до цього часу, законодавчого закріпленого цього поняття в правовому полі не відбулося. Тому, «Міністерство оборони України активно працює над роботою, що дасть можливість вивести поняття «кібервійна» у правове поле. Реалізація цього кроку на законодавчому рівні має важливе значення у протидії кіберзагрозам.

В підсумку, саме нормативно-правове забезпечення стає тим щитом, який визначає юридичні засади захисту держави та її громадян від поширення інформаційних «фейків», потоків ганебної дезінформації тощо. У зв'язку з цим, нормативно-правова протидія інформаційній війні в Україні стає

особливо актуальною і потребує ефективної стратегії та відповідного законодавчого забезпечення.

Ключові слова: інформаційне суспільство, національна безпека, інформаційна війна, кібервійна, дезінформація.

Shulha Dmytro Volodymyrovych PhD student of the third educational and scientific level, Postgraduate Student of the Department of Public Management and Administration, State University of Information and Communication Technologies, Kyiv, tel.: +38(067) 841-08-43, <https://orcid.org/0009-0008-8321-013X>

REGULATORY AND LEGAL PROVISION OF ANTI- INFORMATION WARFARE

Abstract. The article states that Ukraine successfully opposes the aggressor in a large-scale war not only on the «battlefield», but also in the information space. This is thanks in no small part to the Ukrainian legislators, who in their time developed a number of laws, regulations and documents that make it possible to successfully and effectively oppose the Russian Federation in the information war.

It should be noted that Ukraine has created a sufficient legislative framework for the implementation of state information policy in the field of national security. The problem lies in something else: the adaptation of Ukrainian legislation in the information sphere to the new conditions of social development, primarily related to the Russian Federation's large-scale aggression against Ukraine.

That is why the article emphasizes that the concept of "information warfare" is almost undefined in the legislation of Ukraine. Therefore, the legislator needs to develop a number of regulatory and legal documents, which would provide the legal foundations of the concept of «information warfare». The legal uncertainty of these concepts leads to their replacement by other, less significant concepts, such as «information conflict», «information confrontation», which do not reflect the full depth and tragic nature of these processes.

The same applies to the legislative definition of the term «cyberwar». And although the concept of «cyber war» has been in scientific circulation for several decades, almost since the introduction of information and communication technologies, until now, this concept has not been legally enshrined in the legal field. Therefore, the Ministry of Defense of Ukraine is actively working on work that will make it possible to bring the concept of «cyber war» into the legal field. Implementation of this step at the legislative level is important in countering cyber threats

As a result, the normative and legal support itself becomes the shield that defines the legal basis for protecting the state and its citizens from the spread of informational «fakes», streams of shameful disinformation, etc. In this regard, the normative and legal counteraction to information warfare in Ukraine is becoming



particularly relevant and requires an effective strategy and appropriate legislative support.

Keywords: information society, national security, information war, cyber war, disinformation.

Постановка проблеми. На тлі повномасштабної російської агресії проти України виникла нова загроза – «інформаційна війна», яка стала одним з найрезультативніших засобів ведення боротьби проти незалежності нашої країни. По своїй суті РФ почала інформаційну війну проти України майже з перших днів отримання незалежності України. Зрозуміло, що ефективна протидія інформаційній війні стає одним із основних напрямів протидії агресору. За роки інформаційного протиборства, РФ постійно інтенсифікували інформаційні та дезінформаційні потоки з метою дезорієнтації та психологічного тиску на українське населення, використовуючи, крім поширення фейків та дезінформації, інформаційно-психологічні операції з метою провокування панічних настроїв серед українського населення або поглиблення наявних суспільних конфліктів, тощо.

Це постало серйозним викликом для нормативно-правової сфери та суспільної свідомості громадян, так як інформаційна війна маніпулює громадською думкою та здатна викликати дестабілізацію внутрішньої ситуації в країні. Тому, саме нормативно-правове забезпечення стає тим щитом, який визначає юридичні засади захисту держави та її громадян від поширення інформаційних «фейків», потоків ганебної дезінформації тощо. У зв'язку з цим, нормативно-правова протидія інформаційній війні в Україні стає першорядною і потребує ефективної стратегії та відповідного законодавчого підґрунтя.

Короткий аналіз досліджень цієї проблеми. Аналізу шляхів удосконалення нормативно-правового захисту в умовах інформаційної війни присвячено вже немало наукових досліджень. Серед найбільш відомих, наукові праці вітчизняних дослідників-правознавців, а саме: І. Залеська, Б. Кормич, Ю. Максименко, О. Олійник, – дослідження яких присвячено аналізу нормативно-правового законодавства України. Безсумнівним внеском в розробку інформаційного права належить Б. Кормичу, який в своїй праці аналізує базові поняття та становлення інформаційної безпеки України з позицій юридичної науки.[1] Нашинець-Наумова А. Ю. акцентує увагу на особливостях функціонування системи інформаційної безпеки.[2]

А. Гребенюк та Л. Рибальченко особливу увагу приділяють системі управління інформаційною безпекою, в тому числі її нормативно-правовим забезпеченням.[3]

Водночас, ворог постійно змінює методи та форми ведення інформаційної агресії проти України, що потребує нових підходів до розуміння інформаційної війни, адже до останнього часу законодавчого закріплення поняття

«інформаційна війна» в нашій юридичній як і в державно-управлінській науках не відбулося. Тому, реагування вітчизняного законодавства на зміни умов та масштабів російської агресії, вимагає оновлення нормативно-правового забезпечення.

Мета статті – аналіз нормативно-правового забезпечення, щодо удосконалення діючого законодавства у виробленні механізмів державних стратегій України у протистоянні інформаційній війні в Україні.

Виклад основного матеріалу. У ХХІ столітті вагомість інформаційної складової у конфліктах стала більш високою, відзначається прискореним розвитком можливостей інформаційних технологій, що робить дане питання одним із найважливіших у боротьбі за глобальний інформаційний простір, який відповідає національним інтересам країн. Інформаційна війна, яка є засобом спотворення дійсності у суспільному світі, часто відрізняється від наслідків військових дій. Ми постійно перебуваємо під впливом медіа та інформаційних потоків, які глобально впливають на нашу свідомість.

Тому, в умовах повномасштабної агресії РФ, величезне значення має бути приділено державою законодавчому захисту країни, громадянського суспільства, та громадянина, прийняття низки законів, нормативно-правових актів, які б зводили нанівець можливості ворога перемоги в інформаційній війні.

Основним нормативно-правовим актом, що визначає політику в сфері інформаційної безпеки є Конституція України. Так, норма ч. 1 ст. 17 Конституції України встановлює, що «захист суверенітету і територіальної цілісності України, забезпечення її економічної та інформаційної безпеки є найважливішими функціями держави, справою всього українського народу». [4]

Інформаційна сфера, як важлива складова інформаційної безпеки відображена і в статтях Конституції України (ст. ст. 31 32, 34), в контексті забезпечення конституційних гарантій права на таємницю листування, телефонних розмов; захисту від втручання в приватне життя; захисту від незаконного поширення конфіденційної інформації, судового захисту права спростовувати недостовірну інформацію та права вимагати її вилучення у зв'язку з цим; права вільно збирати, зберігати, використовувати і поширювати інформацію усно, письмово або в інший спосіб – на свій вибір, – всі ці статті націлюють діяльність держави, державних органів, громадянського суспільства на активне протистояння загрозам в інформаційній сфері, а також (що, важливо) перегляду концептуальних підходів до формування інформаційної безпеки та ефективного протистояння в умовах війни з російським агресором.

Слід зазначити, що в Україні створена достатньо ефективна законодавча база для здійснення державної інформаційної політики у сфері національної безпеки. Проблема полягає в іншому: адаптація законодавства України в інформаційній сфері до нових умов суспільного розвитку, передусім пов'язаних з агресією РФ проти України.



Закон України «Про інформацію» [5], в свій час закріпив право громадян України на інформацію, створив правові основи інформаційної діяльності. Закон утверджує інформаційний суверенітет України, регулює доступ до інформації та забезпечує її охорону, захищає особу та суспільство від неправдивої інформації, а також у Законі визначено правові форми міжнародного співробітництва в сфері інформації, встановлено загальні правові основи одержання, використання, поширення та зберігання інформації, закріплено право особи на інформацію в усіх сферах суспільного і державного життя України.

Серед основних стратегічних цілей розвитку інформаційного суспільства в Україні, декілька її положень напряду стосувалися інформаційного захисту держави, а саме:

- створення повнофункціональної інформаційної інфраструктури держави та забезпечення захисту її критичних елементів;
- підвищення рівня координації діяльності державних органів щодо виявлення, оцінки і прогнозування загроз інформаційній безпеці, запобігання таким загрозам та забезпечення ліквідації їх наслідків, здійснення міжнародного співробітництва з цих питань;
- вдосконалення нормативно-правової бази щодо забезпечення інформаційної безпеки, зокрема захисту інформаційних ресурсів, протидії комп'ютерній злочинності, захисту персональних даних, а також правоохоронної діяльності в інформаційній сфері;
- розгортання та розвитку Національної системи конфіденційного зв'язку як сучасної захищеної транспортної основи, здатної інтегрувати в територіально-розподілені інформаційні системи, в яких обробляється конфіденційна інформація. [6]

Треба визнати, що Україна у широкомасштабній війні успішно протистоїть агресору не тільки на «полі бою», але в і інформаційному просторі. В цьому не аби яка заслуга українських законодавців, які в свій час розробили низку законів, нормативно правових актів та документів, що дає можливість успішно та ефективно протистояти російській федерації в інформаційній війні.

Закон України «Про державну таємницю» [7], на основі визнання інформаційного суверенітету України та загальновизнаних принципів міжнародного права у сфері інформації, регулює суспільні відносини, пов'язані з віднесенням інформації до державної таємниці, її засекречуванням та охороною з метою захисту життєво важливих інтересів України у сфері оборони, економіки, зовнішніх відносин, державної безпеки та охорони правопорядку.

Закон України «Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах» [8] встановлює основи регулювання у сфері захисту інформації в інформаційних, електронних комунікаційних та інформаційно-комунікаційних системах за умови дотримання права власності громадян України і

юридичних осіб на інформацію та права доступу до неї, права власника інформації на її захист, а також встановленого чинним законодавством обмеження на доступ до інформації.

Закон України «Про Національну систему конфіденційного зв'язку»[9] регулює суспільні відносини, пов'язані із створенням, функціонуванням, розвитком та використанням Національної системи конфіденційного зв'язку.

Законом, який регламентує порядок здійснення та забезпечення права кожного на доступ до інформації, що перебуває у володінні суб'єктів владних повноважень, інших розпорядників публічної інформації, є Закон України «Про доступ до публічної інформації» [10].

Один із перших законів України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» [11], був спрямований на визначення правових та організаційних основ забезпечення інтересів людини і громадянина, суспільства та держави, національних інтересів України у кіберпросторі, основних цілей, напрямів та принципів державної політики у сфері кібербезпеки.

Вагому роль у напрямі розвитку інформаційної політики й розуміння її як засобу реалізації стратегічних комунікацій відіграє Доктрина інформаційної безпеки України, затверджена Указом Президента України № 47/2017 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України» від 29 грудня 2016 року[12]. В цій доктрині, зокрема, визначено стратегічні комунікації як скоординоване й належне використання комунікативних можливостей держави – публічної дипломатії, зв'язків із громадськістю, військових зв'язків, інформаційних і психологічних операцій, заходів, спрямованих на просування цілей держави у міжнародній інформаційній політиці. У Доктрині інформаційної безпеки України наголошується, що застосування Російською Федерацією технологій гібридної війни проти України перетворило інформаційну сферу на ключову арену протиборства. Саме проти України Російська Федерація використовує найновіші інформаційні технології впливу на свідомість громадян, спрямовані на розпалювання національної і релігійної ворожнечі, пропаганду агресивної війни, зміну конституційного ладу насильницьким шляхом або порушення суверенітету і територіальної цілісності України. При цьому зазначається, що комплексний характер актуальних загроз національній безпеці в інформаційній сфері потребує визначення інноваційних підходів до формування системи захисту та розвитку інформаційного простору в умовах глобалізації та вільного обігу інформації[12].

Одним із своєчасних документів, які визначили стратегію інформаційної безпеки України набув Указ Президента України Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 15 жовтня 2021 року «Про Стратегію інформаційної безпеки».[13]. В цьому документі визначено основні Національні виклики та загрози, а саме:

1. Інформаційний вплив Російської Федерації як держави-агресора на населення України.



2. Інформаційне домінування Російської Федерації як держави-агресора на тимчасово окупованих територіях України.

3. Обмежені можливості реагувати на дезінформаційні кампанії, адже ефективна система реагування на такі виклики в Україні досі не створена, не забезпечено функціонування розвиненої національної інформаційної інфраструктури, що обмежує можливість належним чином протидіяти інформаційній агресії з метою захисту національної безпеки та реалізації національних інтересів України.

4. Несформованість системи стратегічних комунікацій. Не створено дієвого механізму координації і взаємодії між усіма органами державної влади, залученими до здійснення заходів із протидії загрозам в інформаційній сфері. Зазначене послаблює можливості до розбудови комплексного стратегічного планування інформаційного потоку, здійснення системної комунікативної діяльності Кабінету Міністрів України, об'єднання всіх ключових суб'єктів у сфері інформаційних відносин, суб'єктів формування і реалізації державної політики щодо ефективного захисту національного інформаційного простору, утвердження позитивного іміджу України, реалізації цілей захисту національної безпеки України в інформаційній сфері.

5. Недосконалість регулювання відносин у сфері інформаційної діяльності та захисту професійної діяльності журналістів.

6. Спроби маніпуляції свідомістю громадян України щодо європейської та євроатлантичної інтеграції України.

7. Недостатній рівень інформаційної культури та медіаграмотності в суспільстві для протидії маніпулятивним та інформаційним впливам.

Сьогодні, перед законодавцями гостро постає питання адаптації законодавства України до змін, які привнесла війна в Україні та стрімкий розвиток технологій. Вирішення вищевказаної проблеми має відбуватися шляхом внесення змін та доповнень до існуючих нормативно-правових актів, а також розширення нормативного регулювання протидії ворожій пропаганді, кібератакам та ІІСО.

Не секрет, що більшість законів, нормативно – правових актів прийнятих Верховною Радою України, постанов Уряду до агресії РФ в Україні, поняття, а отже і законодавче впровадження не містили словосполучення «інформаційна війна». Мова здебільшого йшла про гібридну війну, пропаганду, дезінформацію, кібератаки.

Широкомасштабна війна між Україною і РФ вимагає і від законодавців більш гострого реагування на ці проблеми, тобто називати війну війною, а не протистоянням чи протидіями, кібератаки – кібервійною тощо. Законодавство повинно бути ґрунтовно посилено.

Визначення «інформаційна війна» з'явилося в офіційних документах України ще у 2012 році. Згідно з Указом Президента України «Про Стратегічний оборонний бюлетень України» (що на сьогодні втратив чинність) «інфор-

маційна війна – форма протистояння між суб'єктами (державами, блоками, партіями тощо), що передбачає інформаційний вплив на населення з використанням засобів масової інформації, комп'ютерних мереж тощо з метою формування відповідної суспільної думки, підриву морального духу як усього суспільства, так і окремих його інституцій».[14]

Цей Указ втратив чинність на підставі Указу Президента № 240/2016 від 06.06.2016, а чинним, на сьогодні, є Стратегічний оборонний бюлетень України, затверджений Указом Президента України від 17 вересня 2021 року № 473/2021, в якому на жаль, вже не міститься поняття «інформаційна війна».[15]

Утворення Центру протидії дезінформації, який був створений рішенням РНБО України від 11 березня 2021 року, був введений в дію Указом Президента України від 19 березня 2021 року [16]. Цим Указом було затверджено положення про Центр протидії дезінформації, який відповідно до його засад функціонування є робочим органом Ради національної безпеки і оборони України. Сферою його діяльності стало протидія «поточним і прогнозованим загрозам національній безпеці та національним інтересам України в інформаційній сфері, забезпечення інформаційної безпеки України, виявлення та протидії дезінформації, ефективної протидії пропаганді, деструктивним інформаційним впливам і кампаніям, запобігання спробам маніпулювання громадською думкою» [16]. До основних завдань Центру належить:

- проведення аналізу та моніторингу подій і явищ в інформаційному просторі України, стану інформаційної безпеки та присутності України у світовому інформаційному просторі;

- попередження та припинення використання іноземними організаціями та їх функціонерами, радикально налаштованими представниками вітчизняних мас-медійних кіл на шкоду безпеці України;

- блокування поширення в медіа-ресурсах та вітчизняному інтернет-просторі деструктивних матеріалів, що містять заклики до посягань на державний суверенітет, територіальну цілісність України, розпалювання міжнаціональних, міжконфесійних конфліктів, пропаганду війни.

Суттєвим кроком у розвитку кіберправа є прийняття в 2023 року Верховною Радою України Закону «Про критичну інфраструктуру»[17], який визначає правові та організаційні засади створення та функціонування національної системи захисту критичної інфраструктури, і є складовою законодавства у сфері національної безпеки. Метою державної політики у сфері захисту критичної інфраструктури є забезпечення безпеки об'єктів критичної інфраструктури, запобігання проявам несанкціонованого втручання в їх функціонування, прогнозування та запобігання кризовим ситуаціям на об'єктах критичної інфраструктури.

До завдань формування і реалізації державної політики у сфері захисту критичної інфраструктури належать:

- 1) запобігання проявам несанкціонованого втручання в її функціонування, прогнозування та запобігання кризовим ситуаціям на об'єктах критичної інфраструктури;



2) попередження кризових ситуацій, що порушують безпеку критичної інфраструктури;

3) створення, впровадження, розвиток та забезпечення функціонування національної системи захисту критичної інфраструктури, у тому числі шляхом визначення уповноваженого органу у сфері захисту критичної інфраструктури України, а також визначення повноважень у сфері захисту критичної інфраструктури інших суб'єктів національної системи захисту критичної інфраструктури [17].

Однією із складових сучасних інформаційних війн є кібервійна. Ефективне законодавче забезпечення правових протидій у кібервійні стає фактором успіху армії на полі бою, для створення управлінського хаосу, перекриття супротивником доступу до інформаційних джерел. Адже, як слушно зауважує В. Зеленін, ...«кібервійна розгортається у сфері програмного забезпечення інформаційних каналів, використання програмних кодів з метою спричинення збитку, перехоплення управління, руйнування системи управління інформацією, внесення технічних несправностей, руйнування фізичних об'єктів (у першу чергу інформаційного зв'язку) [18, С.38].

Зрозуміло, що в епоху інформаційних технологій збиток, який приносить кібератаки можна порівняти з проривом «фронту» на полі бою. Тому можна навести багато прикладів.

Спочатку повномасштабного вторгнення Україна зазнала декілька потужних кібератак: перша сталася у ніч із 13 на 14 січня 2022 року та охопила 70 урядових сайтів та стала найпотужнішою за останні чотири роки. Ця атака фактично була початком «горячої фази» війни. З першого ж дня функціональні підрозділи основних суб'єктів забезпечення кібербезпеки перейшли на режим відбиття збройної агресії та почали діяти згідно відповідних планів, які були розроблені в рамках підготовки до відбиття збройної агресії РФ проти України. Атака 15 лютого, яка порушила роботу двох найбільших державних банків («ПриватБанк» та «Ощадбанк»), фахівці вважають «найбільшою DDoS-атакою в історії України». За попередніми висновками слідства, обидва інциденти вчинені хакерами, які підконтрольні РФ. [19]

Російські хакери не тільки збільшили кількість атак проти України (у 2,8 рази, порівнюючи 2021 та 2022 рік), а й атакують країни Європи та весь цивілізований світ. Уже зараз партнери починають розуміти, як кібервійна впливає на них комплексно, та впроваджують заходи, щоб їй протидіяти.

Наприклад, у січні 2023 року стала чинною директива Європейської комісії NIS2, яка спрямована на зростання загального рівня кібербезпеки в ЄС. Зокрема, вона чітко визначає мінімальний перелік технічних та організаційних заходів із кіберзахисту для таких суб'єктів, як інтернет-провайдери, центри оброблення даних, постачальники хмарних послуг та онлайн-майданчики.[20]

У ЄС розуміють, що для контролю виконання цих вимог регулятори повинні мати достатні повноваження, і ця директива розширює їх. Згідно з

нею, орган, що контролює виконання вимог, має право видавати попередження про порушення; надавати обов'язкові приписи, в тому числі щодо заходів, необхідних для запобігання або усунення інциденту. Якщо ж суб'єкт не виконує розпоряджень, йому загрожує призупинення дії дозволів, ліцензій, сертифікації, а також – суворі штрафи за невиконання.

І, хоча, поняття «кібервійна» відоме вже кілька десятків років, з часу запровадження інформаційно-комунікативних технологій, до цього часу, законодавчого закріпленого цього поняття в правовому полі не відбулося. Тому, «Міністерство оборони України активно працює над тим, щоб ввести поняття «кібервійна» у правове поле. І реалізація цього кроку на законодавчому рівні має важливе значення у протидії кіберзагрозам.

З початку повномасштабного вторгнення фахівці Служби безпеки України нейтралізували майже 10 тисяч кібератак. Оскільки дії агресора в кіберпросторі є системними і направленими вже не лише на Україну, а і на її союзників, слідом за визначенням поняття «кібервійна» на національному законодавчому рівні, визнання кібератак як акту війни у правовому полі має також відбутися і на міжнародному».[21]

Визнання кібератак як акту війни на національному законодавчому рівні є важливим кроком. Однак, для ефективного протистояння кіберзагрозам, необхідне також міжнародне визнання таких дій. У сучасному глобалізованому світі кіберзагрози не знають кордонів, і координація між державами є ключовим елементом успішної боротьби з ними.

Зупинимось ще на одному важливому правовому документі, Закону України «Про медіа». Він був, з великою кількістю зауважень прийнятий Верховною Радою України, який набрав чинність 31 березня 2023 року. Цей законодавчий акт розширює повноваження Національної ради з питань телебачення та радіомовлення та змінює правила гри на медіаринку. Однією з найважливіших змін, які несе новий закон, зростання ролі медійного регулятора: Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення, тобто спільне регулювання у сфері медіа за участі Нацради з питань телебачення та радіомовлення та обраних представників медіасфери. Серед повноважень органу спільного регулювання є розробка кодексів (правил) поширення інформації з подальшим затвердженням Нацради, тобто теоретично це той орган, який може запроваджувати санкції щодо онлайн-видання. Це положення при обговоренні в Раді та засобах масової інформації викликало найбільшу кількість зауважень, не обійшлося без політичних баталій, адже онлайн-видання підпадали під «занадто сильне регулювання», тобто туди потрапляли не тільки сайти, а й блогери з YouTube.

Закон України «Про медіа» перебрав на себе функції законів «Про телебачення і радіомовлення», «Про друковані засоби масової інформації» та «Про інформаційні агентства», що суттєво розширило значення та повноваження Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення.



Нацрада отримала право скасовувати реєстрацію та припиняти вихід медіа за значні порушення (здебільшого в судовому порядку): наприклад, за надання недостовірної інформації про власників та кінцевих бенефіціарів, поширення дискримінаційних матеріалів, пропаганду наркотиків, позитивне висвітлення агресії проти України чи внутрішньої політики країни-агресора, демонстрацію нацистської чи комуністичної символіки або заборонених російських фільмів. Зареєстровані інтернет-видання Нацрада зможе заблокувати, звернувшись до суду після четвертого грубого порушення протягом місяця, а незареєстровані – самостійно без рішення суду, але тільки після п'ятого порушення і лише на 14 днів.

Звернемо увагу, також, що основною фундаментальною зміною в цьому законі є відхід від поняття «засіб масової інформації», яке вважається пережитком радянської доби і перехід до використання поняття медіа. Аналогічна ситуація з терміном «передача», що прийшло з часів перших телефірів: воно змінене на програма, що відповідає англomовному відповіднику *program*.

Відповідно до теми нашого дослідження, треба визначити, що прийнятий Закон в умовах широкомасштабної інформаційної війни містить положення, спрямовані на протидію пропаганді РФ на території України, зокрема, надаватиме ширші можливості Нацраді з питань телебачення і радіомовлення ухвалювати рішення про блокування російського контенту та застосування санкцій щодо медіа, які його поширюють.

На міжнародному рівні вже ведуться дискусії щодо включення кібератак у категорію воєнних дій. Визнання кібератак як акту війни дозволить державам застосовувати міжнародне право щодо агресорів, що здійснюють такі дії, і відповідно визнання кібератак як акту війни на національному законодавчому рівні є важливим кроком. Однак, для ефективного протистояння кіберзагрозам, необхідне також міжнародне визнання таких дій. У сучасному глобалізованому світі кіберзагрози не знають кордонів, і координація між державами є ключовим елементом успішної боротьби з ними.

Висновки.

1. Цифрові технології сьогодні проникають у всі сфери нашого життя. В умовах повномасштабної агресії РФ, величезне значення має бути приділене державою законодавчому захисту країни, громадянського суспільства, та громадянина, прийняття низки законів, нормативно-правових актів, які б зводили нанівець можливості ворога перемоги в інформаційній війні. Нажаль, часто законодавчий супровід не поспіває за змінами в інформаційній сфері.

Тому, перемога в інформаційній війні може мати навіть більше значення для учасників, ніж самі воєнні дії.

2. Варто наголосити, що в Україні створена достатньо ефективна законодавча база для впровадження та здійснення державної інформаційної політики в сфері національної безпеки. Проблема полягає в іншому: адаптація законодавства України в інформаційній сфері до нових реалій суспільного розвитку, які пов'язані з інформаційною війною РФ проти України.

3. Водночас, більшість законів, нормативно – правових актів прийнятих Верховною Радою України, у постановах Уряду щодо агресії РФ в Україні, законодавче визначення «інформаційна війна» відсутнє. Мова здебільшого йде про гібридну війну, пропаганду, дезінформацію, кібератаки. Необхідно терміново змінити ці прогалини в українському законодавстві.

4. Визнання кібератак як акту війни на національному законодавчому рівні є важливим кроком. Однак, для ефективного протистояння кіберзагрозам, необхідне також міжнародне визнання таких дій. У сучасному глобалізованому світі кіберзагрози не знають кордонів, і координація між державами є ключовим елементом успішної боротьби з ними. Тому, в умовах активного розвитку сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, законодавча протидія розгортання інформаційним та кібервійнам стала одним з основних завдань національного законодавства більшості держав світу.

Література:

1. Кормич Б. Інформаційне право: підручник Харків, Бурун і К., 2011.334с (дата звернення 20.10.2024 р.).
2. Нашинець-Наумова А.Ю. Інформаційна безпека: питання правового регулювання: монографія. Київ: Видавничий дім «Гельветика», 2017. 168 с. (дата звернення 20.11.2024 р.)
3. Гребенюк А., Рибальченко Л. Основи управління інформаційною безпекою: навч. посібник. Дніпро: Дніпроп. держ. ун-т внутріш. справ, 2020. 144 с.
4. Конституція України: прийнята 28 черв. 1996 р. № 254/96 Верховна Рада. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141..
5. Про інформацію. Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII. Редакція від 01.01.2022, підстава - 1089-IX. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>
6. «Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007–2015 роки» Закон України від 09.01.2007 р. № 537-V), *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/537-16#Text>
7. Про державну таємницю прийнятий. Закон України 21.01.1994 № 3855-XII. Редакція від 15.03.2022, підстава - 2107-IX. Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3855-12#Text>
8. Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах прийнятий Закон України: від 05.07.1994 № 80/94-ВР.. Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80#Text>
9. Про Національну систему конфіденційного зв'язку. Закон України прийнятий 10.01.2002 № 2919-III. Редакція від 01.01.2022, підстава - 1089-IX. *Офіційний веб-сайт Верховної Ради України*. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2919-14#Text>
10. Про доступ до публічної інформації. Закон України від 13.01.2011, № 2939-VI. Редакція від 19.02.2022, підстава - 2024-IX. *Верховна Рада Укрни*.URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>
11. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України. Закон України від 5 жовтня 2017 року, №2163-VIII, Верховна Рада України, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text>
12. Про Доктрину інформаційної безпеки України» Указ Президента України від 29 грудня 2016 р. № 47/217 *Президент України*. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/472017-21374>.



13. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 15 жовтня 2021 року «Про Стратегію інформаційної безпеки». Указ Президента України №685/2021 <https://www.president.gov.ua/documents/6852021-41069>

14. Стратегічний оборонний бюлетень України: схвалено Указом Президента України 29 грудня 2012 р. № 771/2012. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/2012#n16> (дата звернення: 03.02.2023)

15. Стратегічний оборонний бюлетень України, затверджений Указом Президента України від 17 вересня 2021 року № 473/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/4732021-40121> (дата звернення: 03.02.2023).

16. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 11 березня 2021 року «Про створення Центру протидії дезінформації» від 19.03.21 р. № 106. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/1062021-37421> (Дата звернення 18 вересня 2024).

17. Про критичну інфраструктуру. Закон України Документ 1882-IX *Верховна Рада*, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text>

18. Зеленін В.В. По той бік правди: нейролінгвістичне програмування як зброя інформаційно-пропагандистської війни: навч. посіб. Том 1. НЛП XX століття. 2-е видання, виправлене та доповнене. К.: Вид-во «Люта справа», 2015. 384 с.

19. Держспецзв'язку: з початку 2022 року в Україні зафіксували 436 кіберінцидентів — це у сім разів більше, ніж за аналогічний період торік (18.02.2022) // <https://itc.ua/news/derzhspetszzvyazku-z-pochatku-2022-roku-v-ukrayini-zafiksuvali-436-kiberinczidentiv-cze-u-sim-raziv-bilshe-nizh-za-analogichnij-period-torik>.

20. Directive on measures for a high common level of cybersecurity across the Union (NIS2 Directive) URL <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/nis2-directive>

21. Міноборони ініціювало роботу над законодавчим визначенням поняття «кібервійна». <https://www.kmu.gov.ua/news/minoborony-initsiuvalo-robotu-nad-zakonodavchym-vyznachenniam-poniattia-kiberviina>

References:

1. Kormych B. (2011) *Informatsiye pravo [Information law]*. K. Burun and K., [in Ukrainian].
2. Nashynets'-Naumova A.Y. (2017). *Informatsiyna bezpeka: pytannya pravovoho rehulyuvannya [Information security: the issue of legal regulation]: monohrafiya-monograph.*. K: Vydavnychyy dim «Hel'vetyka», 168 s. [in Ukrainian].
3. A.Hrebenyuk ta L.V.Rybal'chenko [2020] *Osnovy upravlinnya informatsiynoyu bezpekoyu [Fundamentals of information security management] navch. Posibnyk - training. Manual/* Dnipro: Dniprop. derzh. un-t vnutrish. sprav., 144 c. [in Ukrainian]. 8
4. Konstytutsiia Ukrainy [Constitution of Ukraine]. Zakon Ukrainy No 254k/96. VR. Redaktsiia vid 01.01.2020. *Verkhovna Rada Ukrainy*. Retrieved from <https://www.president.gov.ua/documents/constitution/konstituciya-ukrayini-rozdil-i> [in Ukrainian].
5. Pro informatsiyu [About information]. Zakon Ukrainy vid 02.10.1992 № 2657-XII. Redaktsiya vid 01.01.2022, pidstava - 1089-IX. *Verkhovna Rada Ukrainy*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text> [in Ukrainian].
6. Pro Osnovni zasady rozvytku informatsiynoho suspil'stva v Ukrayini na 2007–2015 roky» [On the Basic Principles of the Development of the Information Society in Ukraine for 2007–2015]]. [Zakon Ukrainy vid 09.01.2007 r. № 537-V), *Verkhovna Rada Ukrainy*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/537-16#Text> [in Ukrainian].
7. Pro derzhavnu tayemnytsyu pryynyaty [On state secrets accepted] Zakon Ukrainy 21.01.1994 № 3855-XII. Redaktsiya vid 15.03.2022, pidstava - 2107-IX. *Ofitsiynyy veb-sayt Verkhovnoyi Rady Ukrainy*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3855-12#Text> [in Ukrainian].

8. Pro zakhyst informatsiyi v informatsiyno-komunikatsiynykh systemakh pryynyatyy [On the protection of information in information and communication systems] Zakon Ukrayiny: vid 05.07.1994 № 80/94-VR.. *Ofitsiynyy veb-sayt Verkhovnoyi Rady Ukrayiny*. Retrieved from.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80#Text> [in Ukrainian].

9. Pro Natsional'nu systemu konfidentsiynoho zv'yazku [About the National System of Confidential Communication] Zakon Ukrayiny pryynyatyy 10.01.2002 № 2919-III. Redaktsiya vid 01.01.2022, pidstava - 1089-IX. *Ofitsiynyy veb-sayt Verkhovnoyi Rady Ukrayiny*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2919-14#Text> [in Ukrainian].

10. Pro dostup do publichnoyi informatsiyi [About access to public information]. Zakon Ukrayiny vid 13.01.2011, № 2939-VI. Redaktsiya vid 19.02.2022, pidstava - 2024-IX. *Verkhovna Rada Ukrayiny*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> [in Ukrainian].

11. Pro osnovni zasady zabezpechennya kiberbezpeky Ukrayiny [About the main principles of ensuring cyber security of Ukraine]. Zakon Ukrayiny vid 5 zhovtnya 2017 roku, №2163-VIII, Verkhovna Rada Ukrayiny, Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text> [in Ukrainian].

12. Pro Doktrynu informatsiynoyi bezpeky Ukrayiny [On the Information Security Doctrine of Ukraine] Ukaz Prezydenta Ukrayiny vid 29 hrudnya 2016 r. № 47/217 *Prezydent Ukrayiny*. Retrieved from: <https://www.president.gov.ua/documents/472017-21374>. [in Ukrainian].

13. Pro rishennya Rady natsional'noyi bezpeky i oborony Ukrayiny vid 15 zhovtnya 2021 roku «Pro Stratehiyu informatsiynoyi bezpeky» [On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine]. Ukaz Prezydenta Ukrayiny №685/2021 Retrieved from: <https://www.president.gov.ua/documents/6852021-41069> [in Ukrainian].

14. Stratehichnyy oboronnyy byuleten' Ukrayiny [Strategic Defense Bulletin of Ukraine] skhvaleno Ukazom Prezydenta Ukrayiny 29 hrudnya 2012 r. № 771/2012. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/2012#n16> [in Ukrainian].

15. Stratehichnyy oboronnyy byuleten' Ukrayiny [Strategic Defense Bulletin of Ukraine], zatverdzhenny Ukazom Prezydenta Ukrayiny vid 17 veresnya 2021 roku № 473/2021. Retrieved from: : <https://www.president.gov.ua/documents/4732021-40121> [in Ukrainian].

16. Pro rishennya Rady natsional'noyi bezpeky i oborony Ukrayiny [On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine] vid 11 bereznya 2021 roku «Pro stvorennnya Tsentru protydyi dezinformatsiya» vid 19.03.21 r. № 106. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/1062021-37421> [in Ukrainian].

17. Pro krytychnu infrastrukturu [About critical infrastructure]. Zakon Ukrayiny Dokument 1882-IX *Verkhovna Rada* . Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text>) [in Ukrainian].

18. Zelenin V. V. (2015). Po toy bik pravdy: neyrolinhvistychnye prohramuvannya yak zbroya informatsiyno-propahandyst-s'koyi viyny [On the other side of the truth: neuro-linguistic programming as a weapon of information and propaganda war] navch. posib. -ed. Manual. Tom 1. NLP XX stolittya. 2-e vydannya, vypravlene ta dopovnene. K.: Vyd-vo «Lyuta sprava», 384 s. [in Ukrainian].

19. Derzhspetszv'yazku: z pochatku 2022 roku v Ukrayini zafiksuvaly 436 kiberintsydentiv - tse u sim raziv bil'she, nizh za analohichnyy period torik (18.02.2022) [State Special Communications: since the beginning of 2022, 436 cyber incidents have been recorded in Ukraine - this is seven times more than in the same period last year (February 18, 2022)] Retrieved from: <https://itc.ua/news/derzhspetszzvyazku-z-pochatku-2022-roku-v-ukrayini-zafiksuvali-436-kiberinczidentiv-cze-u-sim-raziv-bilshe-nizh-za-analogichnij-period-torik>. [in Ukrainian].

20. Directive on measures for a high common level of cybersecurity across the Union (NIS2 Directive) Retrieved from: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/nis2-directive>

21. Minoborony initsiyuvalo robotu nad zakonodavchym vyznachenniam ponyattya «kiberviyna» The Ministry of Defense initiated work on the legislative definition of the term «cyber war». Retrieved from: <https://www.kmu.gov.ua/news/minoborony-initsiyuvalo-robotu-nad-zakonodavchym-vyznachenniam-poniattia-kiberviina> [in Ukrainian].



РОЗДІЛ «Політологія»

УДК 323.2

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-1067-1079](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-1067-1079)

Клячин Андрій Костянтинович кандидат політичних наук, доцент кафедри політології, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Дніпро, тел.: +38 (067) 970 08 71, <https://orcid.org/0000-0002-6940-7760>

СУСПІЛЬНО-ПОЛІТИЧНІ, ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ТА ПОЛІТИКО-МАРКЕТИНГОВІ УМОВИ ДЛЯ ПІСЛЯВОЄННИХ ВИБОРІВ В УКРАЇНІ

Анотація. Проведення повоєнних виборів є ключовим завданням держави та українського суспільства. Тому що демократичні вибори органів влади є найважливішим механізмом забезпечення легітимності влади, стабільності та розвитку політичної системи держави. Але наслідки війни сформують нову реальність організації виборного процесу. Цю нову специфіку виборних процесів необхідно проаналізувати, щоб, враховуючи всі чинники, забезпечити прозорість виборів в Україні.

В статті проаналізовані три базових стартових елемента моделі повоєнних виборів в Україні:

1) Суспільно-політичні настрої, з якими Україна підходить до потенційної виборної кампанії: втома від війни; розчарування багатьма представниками влади та політиками; суперечлива і динамічна свідомість виборців; вихід на перший план проблеми корупції; різне розуміння в суспільстві «перемоги у війні»; проблеми післявоєнного періоду, які можуть проявитися в підвищенні податків, зростання тарифів; суспільна потреба виплеснути негативну політичну енергію (знайти винного за все погане і публічно покарати, а також перезавантажити політиків); зміна соціально-політичного порядку денного від «Захист і Знищення агресора» в бік теми «Мир та Відбудова» і велике «вікно можливостей» для різнобарвного популізму.

2) Організаційно-правові виклики для виборчої кампанії: безпосередньо політико-правовий аспект організації виборів (юридичне врегулювання), міграція електорату, участь бійців ЗСУ у виборах, безпека виборців, фінансування виборного процесу.

3) Іміджеві ніші для політичних лідерів, як комплекс очікувань виборців від цих лідерів, побоювань та установок, які склалися у електорату під час війни, елементів суспільного порядку денного та їх динаміка при переході від військового до мирного часу.

Ключові слова: демократичні вибори; повоєнні вибори в Україні; соціально-політичні настрої в Україні; організаційно-правові виклики проведенню виборів; іміджеві ніші політичних лідерів.

Kliachyn Andrii Candidate of Political Sciences, Associate Professor of the Department of Political Science, Oles Honchar Dnipro National University, Dnipro, tel.: +38 (067) 970 08 71, e-mail: professor.28@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0002-6940-7760>

SOCIO-POLITICAL, ORGANIZATIONAL, LEGAL AND POLITICAL-MARKETING CONDITIONS FOR POST-WAR ELECTIONS IN UKRAINE

Abstract. Holding post-war elections is a key task for the state and Ukrainian society. This is because democratic elections of government bodies are the most important mechanism for ensuring the legitimacy of the government, stability and development of the political system of the state. However, the consequences of the war will shape a new reality of the organization of the electoral process. This new specificity of the electoral process needs to be analyzed in order to ensure the transparency of elections in Ukraine, taking into account all factors.

The article analyzes three basic starting elements of the model of post-war elections in Ukraine:

1) The socio-political mood with which Ukraine approaches a potential election campaign: fatigue from the war; disappointment with many government officials and politicians; contradictory and dynamic consciousness of voters; the problem of corruption coming to the fore; different understandings of «victory in the war» in society; problems of the post-war period that may manifest themselves in higher taxes and tariffs; the public need to release negative political energy (to find those responsible for all the bad things and publicly punish them, as well as to reboot politicians); a change in the socio-political agenda from «Protection and Destruction of the Aggressor» to «Peace and Reconstruction» and a large «window of opportunity» for colorful populism.

2) Organizational and legal challenges for the election campaign: the political and legal aspect of organizing elections (legal regulation), migration of the electorate, participation of the Armed Forces of Ukraine in the elections, voter security, and financing of the election process.

3) Image niches for political leaders as a set of voters expectations of these leaders, fears and attitudes that the electorate has developed during the war, elements of the public agenda and their dynamics in the transition from wartime to peacetime.

Keywords: democratic elections; post-war elections in Ukraine; socio-political sentiments in Ukraine; organizational and legal challenges to the conduct of elections; image niches of political leaders.



Постановка проблеми. Вільні вибори представницьких органів влади є найважливішим механізмом забезпечення демократичних принципів управління державою на всіх рівнях (народовладдя втіленого в демократичних процедурах), змінності та легітимності влади, стабільності та розвитку політичної системи держави. Кризові обставини накладають свій відбиток, чи навіть принципово змінюють процедурні, технічні, правові проведення демократичних виборів. Україна опинилась саме в такій ситуації. З одного боку, збройна агресія РФ і військові дії зробили неможливим організацію повноцінного виборного процесу, з будь-яких міркувань: від безпекових до ціннісних та екзистенційних (загроза українській національній державі). З іншого боку – вищезгадані вимоги до функціонування сучасної демократичної держави нікуди не поділись. Тому проведення повоєнних виборів є ключовим завданням держави та українського суспільства. Але наслідки війни сформують нову реальність організації виборного процесу. Саме це формує проблему цієї статті – аналіз суспільно-політичної, організаційно-правової та політико-маркетингової специфіки повоєнних виборів в Україні.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дане дослідження являє собою результат аналізу: 1) організаційно-правових документів щодо проведення виборів в Україні; 2) результатів соціологічних досліджень різних компаній щодо суспільно-політичних настроїв в українському суспільстві та ставлення до публічних політиків; 3) матеріалів в засобах масової інформації та інтернет ресурсах щодо суспільно-політичних проблем, а також меседжів, які розповсюджують українські політики.

Метою статті є аналіз базових стартових елементів моделі повоєнних виборів в Україні: 1) Суспільно-політичні настрої; 2) Виклики для організації виборчої кампанії (правові, організаційні, соціально-демографічні); 3) Іміджеві ніші (очікування виборців) для політичних лідерів і спроможність українських політиків відповідати вимогам цих ніш.

Виклад основного матеріалу. Суспільно-політичні настрої українського суспільства характеризуються наступними рисами: а) втома від війни; б) розчарування багатьма представниками влади та політиками; в) суперечливою і динамічною свідомістю виборців (можуть проклинати всіх політиків одночасно, а можуть когось різко полюбити).

Результати соціологічних досліджень демонструють максимальне значення проблеми «Корупції», яка має для громадян не менше значення, ніж проблема «Війна». [1] І, оскільки корупція це явище, яке, за визначенням, включає в себе діяльність влади, то суспільство, природно, пов'язує цю проблему з представниками державної влади від Президента і народних депутатів до політиків всіх рівнів. І, нажаль, є достатньо публічних кейсів з представниками влади з приводу корупційних дій. [2]

Порядок денний майбутньої передвиборної кампанії буде формувати також елемент нереалізованих очікувань електорату: а) різне розуміння в

суспільстві «перемоги у війні» [3]; б) логічні економічні проблеми після-воєнного періоду, які можуть проявитися в підвищенні податків, зростання тарифів і т.д.

До того ж як у будь-якого суспільства у українського соціуму буде необхідність виплеснути негативну політичну енергію: знайти винного за все погане останніх років, публічно покарати і перезавантажити політиків. Тому соціологічні дослідження демонструють готовність українського суспільства до виборів (75% за вибори одразу після припинення воєнного стану чи через 6 місяців після цього). [3]

До порядку денного майбутніх виборів додається зовнішній чинник у вигляді дій лідерів країн-партнерів щодо сприяння повоєнному відновленню України в економічному, безпековому, соціальному і, в том числі, політичному сенсі. Так, наприклад, «Казус Трампа» (позиція президента США щодо України), з одного боку вплинув на ситуацію у практичному військовому та економічному контексті, а з іншого боку об'єднав низку суспільних верств в Україні, які були негативно налаштовані до Президента України Зеленського, навколо ідеологічного наративу «збереження суверенітету України, права вирішувати самим свою долю, готовність протистояти агресії будь-кого – не тільки РФ, а й інших країн» і, як результат, навколо саме інституту Президента України.

Важливим буде і той чинник, що громадська думка певним чином «перегріта» щодо теми виборів: буде/не буде, можливо/неможливо, готують/не готують. [4]

В результаті вищезгаданих чинників передвиборна кампанія буде максимально конкурентною з використанням, в тому числі, політичних сил «спойлерів», мета яких буде боротися за певні електоральні ніші з вже існуючими політичними силами.

Необхідно враховувати і зміну порядку соціально-політичного денного від «Захист і Знищення агресора» в бік теми «Мир та Відбудова». Таким чином, провідні актори воєнного часу у суспільній свідомості можуть почати втрачати рейтинг, а «громадянські політики», які під час війни втратили свою актуальність, почнуть повертати власний рейтинг.

Важливо, що вищеперераховані чинники створять велике «вікно можливостей» для різнобарвного популізму політиків і партій (особливо, якщо будуть інвестиції у відбудову країни і можна буде грати на темі «гроші є, але потрібні порядні політики, які не дадуть їх розікрасти, а спрямують на благо народу»).

Правові та технологічні виклики для організації повоєнної виборної кампанії в Україні мають наступний вигляд:

1. Політико-правовий аспект організації виборів (юридичне врегулювання):

- Визначення статусу виборів: відтерміновані чергові чи спеціальні післявоєнні вибори.



У разі Чергових Відтермінованих Виборів орган призначення або оголошення виборчого процесу визначено в Конституції та Виборчому кодексі. [5]

У разі Спеціальних Виборів у законодавстві потрібно буде передбачити такий вид виборів і визначити орган, який їх призначатиме. Тобто в разі Спеціальних Виборів може з'явитися Закон, який адаптує порядок проведення виборів в інтересах чинної влади.

- Визначення виборчу систему. На даний час немає розробленої альтернативи Виборчому Кодексу. [5]

- Визначення терміни проведення виборів.

Для чергових виборів Конституція встановлює чіткі часові параметри їх проведення (в останню неділю березня/жовтня п'ятого року повноважень). Але в разі відстрочки за воєнним станом дата їх проведення не визначена.

Експерти виходять із щонайменше 6-місячного підготовчого періоду з моменту завершення воєнного стану до початку виборчого процесу. [6] Тобто, 6 місяців – підготовка, а потім щонайменше 2 місяці – виборчий процес (загалом 8 місяців).

Необхідно враховувати, що політико-правова традиція в Україні не виключає відхід від загальноприйнятих правил на користь політичної доцільності (перегляд термінів проведення виборів).

- Визначення послідовність проведення виборів. Конституція не містить спеціальної норми щодо послідовності виборів, якщо через воєнний стан чергові вибори (зокрема, чергові парламентські та президентські) не відбулися вчасно.

- Визначення способів голосування: класичний, поштою, електронне, кілька днів тощо. (питання – до Конституційного суду).

- Врегулювання норми цензу осілості: 10 років - для кандидатів у Президенти, 5 років - для кандидатів у нардепи (мають проживати в Україні постійно). Це що створює перешкоду для балотування, особливо для жінок, які складають більшість тих, хто нині проживає за кордоном. [7, 8]

- Додаткові правові умови: балотування «підсанкційних» політиків (наприклад, Порошенка) або схильні до люстрації (якщо такий Закон буде оперативно ухвалено проти будь-яких політиків).

2. Міграція електорату.

- Проблеми під час формування списку виборців. Сьогодні на обліку внутрішньо-переміщених осіб (ВПО) перебуває 4,6 млн. осіб. За межами України, за даними МЗС, 7,6 млн (близько 4,8 млн. виборців). [9]

- Правове врегулювання голосування ВПО.

- Технічне врегулювання голосування ВПО особливо за кордоном. Кількість, територіальна доступність і пропускна спроможність виборчих дільниць на майже 5 мільйони виборців (або інші дистанційні технології голосування та їхнє правове регулювання і верифікація). [9]

3. Участь бійців ЗСУ у виборах.

- Створення правових механізмів для забезпечення виборчих прав («обирати і бути обраним») військовослужбовців та інших осіб, залучених до Сил Оборони. Як вони технічно голосують і балотуються?

- Ризики дезорганізації в підрозділах після зняття воєнного стану, необхідного для проведення виборів.

4. Безпека.

- Визначення громад/територій, де взагалі можливе проведення виборів. Хто і за якими критеріями їх визначить.

- Стан виборчої інфраструктури: пропускної спроможності виборчих дільниць, замінованих територій. В одних громадах потенційна кількість виборців зросла, а в інших зменшилася. Чи можливе збільшення часу голосування протягом одного дня.

- Розробка протоколу дій та гарантії захисту при виникненні загроз безпеці: можливі обстріли, замінування, зброя на руках у громадян тощо.

- Безпека голосування виборців за кордоном, втручання рф у процес і інформаційний вплив (з огляду на спроби рф вплинути на виборців за кордоном, де не діє українське законодавство).

5. Фінанси.

- Зміни до держбюджету для підготовки та проведення виборів.

- Контроль і відповідальність за приватним фінансуванням кандидатів і партій та їхніх передвиборчих кампаній з метою мінімізації впливу рф.

Під політико-маркетинговими умовами маються на увазі загальні образи оптимального політичного лідера (кандидата в Президенти, лідера партії), наділеного певним комплексом характеристик: конкурентними перевагами (привабливі для певних груп виборців характеристики) і програшними моментами (характеристики, що відштовхнуть частину виборців від кандидата з цієї даної ніші).

Електоральний потенціал кожної «іміджевої ніші» (виборці, які обирають саме цей набір характеристик) може бути розподілений між кількома реальними політиками (вони демонструватимуть схожі характеристики і претендуватимуть на підтримку цих виборців).

Ніша «представник команди Президента». Конкурентні переваги: а) претензія на безальтернативність: «лише вони збережуть Україну, а решта - російські агенти, мета яких змінити владу і стати васалом рф»; б) гарантія стабільності: «зміна правлячої команди в такий складний час - хаос у владі і втрата управління ситуацією, якою скористається рф і піде в атаку на Україну»; в) вони на практиці в екстремальній ситуації (напад рф) довели свій патріотизм, сміливість, професіоналізм: «не втекли і втримали ситуацію на початку війни, забезпечивши Україні підтримку протягом трьох років». До того ж ця ніша матиме адміністративне підсилення у вигляді можливості



асоціюватися з проведенням різноманітних заходів з соціально-економічного розвитку в регіонах, які реалізують обласні та районні державні адміністрації. І в цьому контексті такому політику буде легше формувати організаційну структуру в регіонах для проведення передвиборної кампанії. Крім того, виходячи з української політичної традиції, «представник команди Президента» стає певним центром тяжіння для політичної та економічної еліти: представники бізнесу, регіональної влади та політикуму за традицією прагнуть показати себе корисними або, щонайменше, лояльними до чинної влади.

Програшними моментами ніші «представник команди Президента» можна вважати: а) відповідальність, в очах виборців, чинної влади за все погане (війна, корупція, зниження рівня життя тощо); б) страх перед консервацією влади в руках однієї команди; в) емоційна втома виборців від будь-якої чинної влади в комплексі з іншими претензіями до неї; г) розчарування електорально активних груп щодо рівня життя (пенсіонери, бюджетники); д) спроба втручання в кампанію ресурсних зовнішніх акторів (можливо опосередковано); е) адміністративна перевага може бути частково фіктивною та неефективною (адміністративний апарат може на перший план ставити звітність, а не ефективність, а тому впливати на кампанію тільки декларативно, а не реально).

Ніша «Опозиційний політик (анти-влада)». переваги цієї ніші: а) альтернатива «поганій владі» – «інший, новий і вже тому буде кращим»; б) можливість критикувати владу за весь негатив і протиставляти себе його помилкам – «потрібно було зробити не так», «я б зробив по-іншому»; в) можливість різноманітного популізму – «виправлю катастрофічну ситуацію в країні»; г) можливість безпрограшних функціональних обіцянок: «я виправлю такі помилки влади: приберу корупцію і кумівство; знижу податковий прес і т.д.; д) гра на народному ресентименті: «покараю злочинних чиновників і депутатів»; е) протитрута від диктатури: «потрібно не допустити диктатури чинної влади»; ж) мобілізована підтримка з боку біженців, особливо за кордоном, які незадоволені чинною владою; з) центр тяжіння для опозиційних до влади інвесторів, місцевих еліт.

Програшні моменти «Опозиційного політика»: а) навіюваний імідж протеже рф (агент кремля) – «спеціально завербований, щоб дестабілізувати ситуацію в країні»; б) можлива різка протидія з боку провладних політичних сил; в) можливе негативне втручання ззовні: злив компромату, кібертиск у мережах, заяви іноземних політиків - не обов'язково негативні (наприклад, офіційна підтримка якогось колаборанта може дискредитувати кандидата в очах виборців); г) сумнівний бекграунд, який може нівелювати в очах виборців головну тезу кампанії «я – інший і кращий», і змінити її на «виявляється, ти такий самий, а може, і ще гірший»; д) бездіяльність під час війни: «де ти був ці три роки?»; е) нереальні або сумнівні програмні пропозиції.

Серед загальноукраїнських політиків в контексті цієї ніші потенційно можуть працювати: В.Залужний, П.Порошенко, В.Кличко, Д.Разумков, О.Арестович.

Ніша «Герой війни». Його конкурентні переваги: а) безумовна довіра суспільства і підтверджений війною імідж (порядність, сила, патріотизм, героїзм, почуття справедливості, готовність наводити порядок); б) можлива відносно безкорислива допомога в регіонах (база для оргструктури: військові, волонтери, активісти тощо); в) може дозволити собі популізм різного формату (емоції з мінімальною раціональною аргументацією, наприклад «тиснули орків – задавимо і корупціонерів»); г) альтернатива і «діночій владі», і «агентам кремля».

Програшні моменти ніші «Герой війни»: а) невідповідність мирному порядку денному, відчуття небезпеки у виборців («людина війни»); б) недостатня компетентність («хороший військовий - це не обов'язково хороший президент»); в) насичена конкуренція в цій ніші (багато кандидатів військових на одних і тих самих виборців); г) можливий компромат про його діяльність (до будь-якого командира завжди достатньо питань і претензій).

Серед загальноукраїнських діячів в контексті цієї ніші потенційно можуть працювати: В.Залужний, К.Буданов, А.Білецький, О.Ляшко, В.Маркус.

Ніша «Протеже західних партнерів». Його конкурентні переваги: а) імідж кандидата з можливостями і перспективою («за ним стоїть сила, його підтримують серйозні люди»); б) Потенційна компетентність «перевірена» західними партнерами; в) Потенційні фінансові і інформаційні ресурси (наприклад, інформхолдинги, які діють в Україні «Starlight Media», «Dragon Capital») і можливості комунікувати з іншими ЗМІ; г) обмежені можливості впливати на такого політика будь-якої політичної сили в Україні; д) підтримка від виборців за кордоном (можливість розгорнути за кордоном кампанію за цього політика, який близький до порядку денного переселенців).

Програшні моменти для «Протеже західних партнерів»: а) можлива бездіяльність під час війни; б) сприйняття як «чужого» політика (фінансується ззовні, «буде обслуговувати своїх іноземних інвесторів»); в) далекий від простого українського виборця; г) можливе розчарування певних електоральних груп в західних партнерах за підсумком війни. Тобто «Протеже західних партнерів» є несамодостатньою електоральною нішею.

Серед загальноукраїнських діячів в контексті цієї ніші потенційно можуть працювати: С.Притула, Д.Разумков, А.Яценюк, В.Кличко, Д.Кулеба (екс-міністр закордонних справ).

Ніша «Лівий популіст», конкурентні переваги якого: а) розчарування певних виборців у житті та діяльності влади (зниження рівня життя, проблеми внутрішніх ВПО, повсюдна корупція і т.д.); б) ресентимент у виборців: показна розкіш, великого бізнесу, чиновників, депутатів породжує бажання розправитися з ними – позбавити всього від статусу до власності, а бажано і



свободи; в) сильна емоційна потреба виборців в надії і у простому розв'язанні складних проблем (бажання дива, скорішого покращення ситуації, пов'язаного не з розвитком економіки, а з перерозподілом ресурсів).

Програшні моменти «Лівого популіста»: а) автоматична асоціація з комунізмом і з росією (агент кремля); б) потенційний дефіцит ресурсів: фінансових, організаційних і т.д. Тому самостійний «Лівий популіст» має мало шансів на успішну кампанію. Але можливе використання цієї ніші з боку кандидатів, які одночасно працюють в інших нішах і мають більший ресурсний потенціал.

Серед загальноукраїнських діячів в контексті цієї ніші потенційно можуть працювати: Ю.Тимошенко, Ю.Бойко, інший «Народний кандидат» (типаж О.Поворознюка).

Ніша «Правий популіст» має такі переваги (близькі до «лівого популіста»): а) розчарування у житті та владі; б) ресентимент щодо розкошів певних чиновників, депутатів та представників бізнесу; в) сильна емоційна потреба в надії і простому розв'язанні складних проблем; г) а також – Загроза реваншу проросійських сил («якщо дати проросійським силам підняти голову, то ми станемо ще біднішими і отримаємо нову війну»).

Програшні моменти «Правого популіста» пов'язані з дефіцитом ресурсів і потенційній залежності у передвиборній кампанії від інвесторів.

Серед загальноукраїнських діячів в контексті цієї ніші потенційно можуть працювати: Ю.Тимошенко, С.Притула, О.Ляшко, Д.Разумков, В.Гройсман, М.Безугла.

Ніша «Старий ватник» має такі конкурентні переваги: а) запит частини електорату на мир практично за будь-яку ціну (СЦОЛОГІЯ); б) актуальність «проросійської» ідеології для певних груп виборців: неминучість мирного співіснування з рф, ностальгія за «стабільністю» часів Януковича, ностальгія за СРСР, соціальне шефство держави тощо; в) можливість органічного використання лівого популізму в агітації; г) дисциплінований з точки зору голосування електорат; д) наявність багаторічного організаційного ресурсу; е) підтримка з боку Української православної церкви (московського патріархату): багато парафіян та імідж «жертв режиму» сприятиме згуртуванню виборців, які хочуть «захистити свою церкву».

Програшні моменти «Старого ватника»: а) обмежений електорат, який війна ще скоротила: мешканці сходу і півдня України (залишилися на окупованій території); пенсіонери (розчарувалися, зіткнувшись зі звірствами рф); б) високий антирейтинг; в) не змогли захистити «соратників» (Шуфріч, Медведчук); г) серед відповідних політиків немає яскравих лідерів; д) імідж політичної сили «вчорашнього дня»; е) імідж «агент кремля» відлякує консервативних поміркованих виборців; ж) можлива конкуренція за обмежений електорат: як «старих», так і «нових».

Серед загальноукраїнських діячів в контексті цієї ніші потенційно можуть працювати: Ю.Бойко, В.Новинський, О.Вілкул, Н.Шуфріч.

Ніша «Новий ватник» має такі конкурентні переваги: а) новий у «проросійському» спектрі, а тому більш привабливий, ніж «політики-ватники» із 2000-х; б) зрозумілий, адекватний ситуації: транслює ті самі «проросійські наративи», але адаптує до сьогоденної ситуації та очікувань відповідних електоральних груп; в) відповідність запиту частини електорату на Мир практично за будь-яку ціну; г) актуальність «проросійської» ідеології для певних груп виборців; г) можливість органічного використання лівого популізму в агітації; д) імідж більш сміливого, аніж старі політики – «не злякався своєї позиції»; е) потенційно більш харизматичний, ніж «старі проросійські політики»; е) може бути у нагоді, щоб не допустити існування в політичному просторі «єдиного проросійського політика», який акумулює всі голоси «проросійського» електорату.

Програшні моменти «Нового ватника»: а) обмежений електорат, який війна ще скоротила: жителі сходу і півдня України (залишилися на окупованій території); пенсіонери (розчарувалися, зіткнувшись зі звірствами рф); б) високий антирейтинг; в) потенційно низька компетентність у політиці та управлінні (це може повернути частину «проросійського» електорату до «старого ватника»); г) складнощі в пошуках ресурсів – інвестувати в такого політика несе значні ризики; д) значна конкуренція за «проросійський» електорат.

Серед загальноукраїнських діячів в контексті цієї ніші потенційно можуть працювати: О.Арестович, хтось з проросійських народних депутатів (А.Дмитрук, Е.Шевченко).

Ніша «Радикальний патріот» має такі переваги: а) простота та сталість принципів; б) об'єднання на вибори радикально налаштованого електорату; в) ефективний наратив про гарантію від наступних нападів росії, якщо владу в Україні формуватимуть радикальні патріоти; г) можливість необмежено використовувати правий популізм.

Програшні моменти «Радикального патріота»: а) Обмежений базовий електорат як у будь-якої радикальної політичної сили; б) невідповідність актуальному для багатьох виборців новому порядку денному «Мир, Відбудова, Стабільність»; в) потенційна недостатня компетентність в управлінні.

Серед загальноукраїнських діячів в контексті цієї ніші потенційно можуть працювати: А.Білецький, Р.Кошулинський (маловірогідно, але можливо С.Особа – донька І.Фаріон).

Ніша «Цивільний державний менеджер» матиме такі конкурентні переваги: а) ідеально вбудовується до порядку денного «Мир»: не мілітарний, не радикальний, конструктивний, «такий як більшість громадян»; б) потенційна компетентність (ніша передбачає лідерів із політичним та управлінським досвідом; в) асоціюється з «перспективою».

Програшні моменти «Цивільного держменеджера»: а) бездіяльність під час війни: «де ти був ці роки?»; б) негативний бекграунд: якщо є досвід у



політиці, то є і компромат; в) висока конкуренція за дану нішу: багато політиків забажають зробити рестарт своєї політичної кар'єри; г) потенційний брак ресурсів, особливо організаційних, через довгий «політичний простій».

Серед загальноукраїнських діячів в контексті цієї ніші потенційно можуть працювати: Д.Разумков, В.Гройсман, А.Яценюк, В.Кличко, М.Федоров (віце-прем'єр з інновацій), Д.Шмигаль, О.Вілкул, медійний мер якогось міста.

Ніша «Волонтер» матиме такі конкурентні переваги: а) високий рейтинг суспільної довіри до самого статусу «Волонтер»; б) імідж порядного та безкорисного: ризикував життям, рятував та допомагав, нічого не присвоював, віддавав своє тощо; в) досвід організації великої кількості людей для реальних справ у критичних умовах війни; г) високе почуття справедливості; д) високий рівень залучення виборців на підтримку волонтерства (якщо сам донатив, то відчуваєшся частиною великої справи і симпатизуєш волонтерам); е) не такий мілітарний як військові, але все рівно – захисник держави і людей, тобто вписується у порядок денний «Мир»; ж) може дозволити собі правий популізм.

Програшні моменти ніші «Волонтер»: а) висока конкуренція в цій ніші може привести до взаємних інформаційних атак і пошкодити загальному іміджу «волонтер»; б) наявність негативної інформації щодо конкретних волонтерів (незадоволення діяльністю, вибором кому допомагати, претензії і т.д.); в) певне зниження актуальності теми волонтерства та безумовної довіри до статусу.

Серед загальноукраїнських діячів в контексті цієї ніші потенційно можуть працювати: С.Притула, В.Дейнега чи Т.Чмут (обидва фонд «Повернись живим»), якийсь менш відомий волонтер.

В практичній площині ще вірогідне формування і додаткових іміджевих ніш для політичних лідерів на підставі подій і порядку денного, який буде формуватися до передвиборної кампанії, а також в залежності від появи політиків, які будуть здатні формувати іміджеву нішу, виходячи з комплексу своїх наявних ресурсів («під себе»).

Висновки. Таким чином, реалізація повноцінного виборного процесу напряму залежить від термінів і формату закінчення військових дій. А далі вимагатиме вирішення низки питань правового, організаційного, безпекового характеру, що передбачає узгоджену дію парламенту, центральної виборчої комісії, місцевих органів влади, правоохоронних органів, суб'єктів виборчого процесу. Від цього залежить наявність у повоєнних виборів ключової характеристики – легітимність. Для вирішення вищезначених проблем (реалізації необхідних законотворчих, організаційних, безпекових процедур) потрібен час (за твердженням експертів не менше 6 місяців, а бажано – більше) [10]. До того ж досить вірогідно, що з об'єктивних причин (закінчення бойових дій не означає моментального відновлення безпеки, інфраструктури і т.д.) ці проблеми будуть вирішені не в повному обсязі.

До повоєнної передвиборної кампанії українське суспільство підходить з одного боку зі об'єктивною втомою, незадоволенням (актуалізація проблем корупції та рівня життя), бажанням виплеснути накопичений негатив на політиків, а з іншого – з надією на швидке покращення ситуації в контексті нового політичного порядку денного («мир і відновлення» замість «опору агресору і військових перемог»). І це віддзеркалиться і на змісті кампанії та на її суб'єктах.

В результаті можна прогнозувати формування базових іміджевих ніш для суб'єктів виборного процесу: діюча влада / опозиція владі, герой війни / цивільний менеджер, правий популіст / лівий популіст, «ватник» старої / «ватник» нової формації, волонтер / протеже західних партнерів. При цьому кожен суб'єкт виборного процесу може об'єднувати в собі характеристики кількох ніш, відповідно кожна іміджева ніша може бути задіяна кількома кандидатами/партіями.

Література:

1. Всеукраїнське опитування міжнародного республіканського інституту (IRI): лютий 2024 Електронний ресурс Режим доступу https://ratinggroup.ua/files/ratinggroup/reg_files/ukr_february_2024_national_survey_public.pdf Дата звернення 06.04.2025.
2. Від концептуальних тигрів до звичних хабарників: хроніка підозр та скандалів «слуг народу» Електронний ресурс Режим доступу https://censor.net/ua/resonance/3500203/skandaly_slug_narodu_slugy_narodu_i_skandaly Дата звернення 06.04.2025.
3. Оцінка ситуації в країні, довіра до соціальних інститутів, політиків, посадовців та громадських діячів, ставлення до виборів під час війни, віра в перемогу (лютий–березень 2025р.) Електронний ресурс Режим доступу <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-sytuatsii-v-kraini-dovira-do-sotsialnykh-institutiv-politykiv-posadovtsiv-ta-gromadskykh-diiachiv-stavlennia-do-vyboriv-pid-chas-viiny-vira-v-peremogu-liutyiberezen-2025r> Дата звернення 06.04.2025.
4. Стефанчук заявив, що Конституція не забороняє проводити вибори під час війни і невдовзі це питання «буде актуалізовано» Електронний ресурс Режим доступу https://lb.ua/news/2023/07/28/567492_stefanchuk_zayaviv_shcho_konstitutsiya.html Дата звернення 06.04.2025.
5. Виборчий кодекс України Електронний ресурс Режим доступу <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/396-20#Text> Дата звернення 06.04.2025.
6. Вонс Р. Парламентські сили уклали пакт про ненапад: вибори лише після війни (документ) Електронний ресурс Режим доступу <https://glavcom.ua/country/politics/parlamentski-sili-uklali-pakt-pro-nenapad-vibori-lishe-pislja-vijni-dokument-971392.html> Дата звернення 06.04.2025.
7. Закон України Про вибори Народних депутатів України Електронний ресурс Режим доступу <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4061-17#Text> Дата звернення 06.04.2025.
8. Закон України Про вибори Президента України Електронний ресурс Режим доступу <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-14#Text> Дата звернення 06.04.2025.
9. Кількість українців та їх міграція за кордон через війну – дослідження Громадянської мережі ОПОРА Електронний ресурс Режим доступу <https://www.oporua.org/viyna/kilkist-ukrayintsiv-ta-yikh-migratsiia-za-kordon-cherez-viinu-doslidzhennia-gromadianskoyi-merezhi-opora-24791> Дата звернення 06.04.2025.
10. На підготовку повоєнних виборів піде більше часу: голова ЦВК каже, що треба ухвалити закон Електронний ресурс Режим доступу <https://www.ukrinform.ua/rubric-politics/3976712-na-pidgotovku-povoennih-viboriv-pide-bilse-casu-golova-cvk-kaze-so-treba-uhvaliti-zakon.html>

**References:**

1. Vseukraïns'ke opituvannja mizhnarodnogo respublikans'kogo institutu (IRI): ljutij 2024 [All-Ukrainian survey of the International Republican Institute (IRI): February 2024]. *ratinggroup.ua* Retrieved from https://ratinggroup.ua/files/ratinggroup/reg_files/ukr_february_2024_national_survey_public.pdf [in Ukrainian].
2. Vid konceptual'nih tigriv do zvichnih habarnikiv: hronika pidozr ta skandaliv «slug narodu» *sensor.net* [From conceptual tigers to habitual bribe takers: a chronicle of suspicions and scandals of "servants of the people"]. Retrieved from https://sensor.net/ua/resonance/3500203/skandaly_slug_narodu_slugy_narodu_i_skandaly [in Ukrainian].
3. Ocinka situacii v kraïni, dovira do social'nih institutiv, politikiv, posadovciv ta gromads'kih dijachiv, stavlennja do viboriv pid chas vijni, vira v peremogu (ljutij–berezen' 2025r.) [Assessment of the situation in the country, trust in social institutions, politicians, officials and public figures, attitude to elections during the war, belief in victory (February–March 2025)]. *razumkov.org.ua* Retrieved from <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-sytuatsii-v-kraïni-dovira-do-sotsialnykh-institutiv-politykiv-posadovtsiv-ta-gromadskykh-diachiv-stavlennia-do-vyboriv-pid-chas-viiny-vira-v-peremogu-liutyiberezen-2025r> [in Ukrainian].
4. Stefanchuk zajaviv, shho Konstitucija ne zaboronjae provoditi vibori pid chas vijni i nevdivzi ce pitannja «bude aktualizovano» [Stefanchuk stated that the Constitution does not prohibit holding elections during wartime and that this issue “will soon be updated”]. *lb.ua* Retrieved from https://lb.ua/news/2023/07/28/567492_stefanchuk_zayaviv_shcho_konstitutsiya.html [in Ukrainian].
5. Viborchij kodeks Ukraïni [Electoral Code of Ukraine]. (n.d). *zakon.rada.gov.ua* Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/396-20#Text> [in Ukrainian].
6. Vons, R. Parlaments'ki sili uklali pakt pro nenapad: vibori lishe pislja vijni (dokument) [Parliamentary forces concluded a non-aggression pact: elections only after the war (document)]. *glavcom.ua* Retrieved from <https://glavcom.ua/country/politics/parlamentski-sili-uklali-pakt-pro-nenapad-vibori-lishe-pislja-vijni-dokument-971392.html> [in Ukrainian].
7. Zakon Ukraïni “Pro vibori Narodnih deputativ Ukraïni” [The Parliamentary forces concluded a non-aggression pact: elections only after the war (document)]. (n.d). *zakon.rada.gov.ua* Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4061-17#Text> [in Ukrainian].
8. Zakon Ukraïni Pro vibori Prezidenta Ukraïni [The Law of Ukraine “On Elections of the President of Ukraine”]. (n.d). *zakon.rada.gov.ua* Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-14#Text> [in Ukrainian].
9. Kil'kist' Ukraïnciv ta ih migracija za kordon cherez vijnu – doslidzhennja Gromadjans'koï merezhi OPORA [The number of Ukrainians and their migration abroad due to the war - a study by the Civic Network OPORA]. *www.oporaua.org* Retrieved from <https://www.oporaua.org/viyna/kilkist-ukrayintsiv-ta-yikh-migratsiia-za-kordon-cherez-viinu-doslidzhennia-gromadianskoyi-merezhi-opora-24791> [in Ukrainian].
10. Na pidgotovku povoennih viboriv pide bil'she chasu: golova CVK kazhe, shho treba uhvaliti zakon [It will take more time to prepare for the post-war elections: the head of the Central Election Commission says that a law must be passed]. *www.ukrinform.ua* Retrieved from <https://www.ukrinform.ua/rubric-politics/3976712-na-pidgotovku-povoennih-viboriv-pide-bilse-casu-golova-cvk-kaze-so-treba-uhvaliti-zakon.html> [in Ukrainian].

УДК: 324.2

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-1080-1087](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-1080-1087)

Коваленко Інна Анатоліївна кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри приватного та публічного права Київського Національного університету технологій та дизайну, м. Київ, <https://orcid.org/0000-0001-7595-777X>

Кирилюк Олександр Анатолійович молодший лейтенант Національної Гвардії України, м. Київ

ВИБОРЧІ ТЕХНОЛОГІЇ: ЇХ РІЛЬ ТА ЕТАПИ ВИКОРИСТАННЯ У ВИБОРЧИХ КАМПАНІЯХ ТА ПОЛІТИЧНОМУ ПРОЦЕСІ УКРАЇНИ

Анотація. Виборчі технології стали невід'ємною частиною сучасних виборчих процесів, особливо в умовах демократичних перетворень. У процесі формування політичних стратегій вони виконують важливу роль у взаємодії політичних сил з електоратом, допомагаючи ефективно донести інформацію до виборців, сформувати їхні погляди та вплинути на результат голосування. Виборчі технології використовуються як інструмент для досягнення політичних цілей, формуючи суспільну думку, залучаючи виборців до участі в політичних процесах і створюючи відповідні умови для легітимності виборів.

Класифікація виборчих технологій дає змогу систематизувати різноманітні методи впливу на електорат, що застосовуються під час виборчих кампаній. Залежно від багатьох факторів, таких як форма впливу, тип застосування та рівень охоплення, виборчі технології можуть бути розділені на різні категорії. Розуміння цих технологій і їх специфіки є необхідним для аналізу виборчих процесів, оскільки дозволяє з'ясувати, як вони впливають на виборчі результати і на політичне життя країни в цілому.

Актуальність дослідження виборчих технологій зумовлена їхнім впливом на демократичні процеси та виборчу систему. Сучасні кампанії значною мірою залежать від ефективних технологій, що мобілізують виборців і впливають на їхні рішення. Розвиток цифрових інструментів відкриває нові можливості для комунікації, але водночас створює ризики маніпуляцій. Аналіз класифікації та особливостей виборчих технологій допомагає оцінити їхній вплив на політичну конкуренцію та прозорість виборів.

Виборчі технології стали важливою складовою сучасних виборчих кампаній, що забезпечують ефективну комунікацію між кандидатами та виборцями. Застосування новітніх технологій дозволяє політичним силам точніше аналізувати електоральну ситуацію, персоналізувати повідомлення та мобілізувати виборців на всіх етапах кампанії. Процес використання виборчих



технологій можна поділити на кілька ключових етапів, кожен з яких відіграє важливу роль у досягненні політичних цілей. Основними етапами є підготовчий етап, на якому визначаються стратегічні напрямки, основний етап, на якому проводиться активна агітація та комунікація, а також завершальний етап, коли важливо забезпечити максимальну явку виборців та проаналізувати результати кампанії.

Ключові слова: Виборчі технології, демократичні процеси, виборча система, політична конкуренція, цифрові інструменти.

Kovalenko Inna Candidate of Law, Associate Professor Associate Professor of the Department of Private and Public Law Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0001-7595-777X>

Kyrylyuk Oleksandr Junior Lieutenant of the National Guard of Ukraine, Kyiv

ELECTION TECHNOLOGIES THEIR ROLE AND STAGES OF USE IN ELECTION CAMPAIGNS AND THE POLITICAL PROCESS OF UKRAINE

Abstract. Electoral technologies have become an integral part of modern electoral processes, especially in the context of democratic transformations. In the process of forming political strategies, they play an important role in the interaction of political forces with the electorate, helping to effectively convey information to voters, shape their views and influence the outcome of the vote. Electoral technologies are used as a tool to achieve political goals, shaping public opinion, involving voters in political processes and creating appropriate conditions for the legitimacy of elections.

The classification of electoral technologies allows us to systematize various methods of influencing the electorate used during election campaigns. Depending on many factors, such as the form of influence, type of application and level of coverage, electoral technologies can be divided into different categories. Understanding these technologies and their specifics is necessary for the analysis of electoral processes, as it allows us to find out how they affect electoral results and the political life of the country as a whole.

The relevance of the study of electoral technologies is due to their impact on democratic processes and the electoral system. Modern campaigns depend to a large extent on effective technologies that mobilize voters and influence their decisions. The development of digital tools opens up new opportunities for communication, but at the same time creates risks of manipulation. Analysis of the classification and features of electoral technologies helps to assess their impact on political competition and transparency of elections.

Election technologies have become an important component of modern election campaigns, ensuring effective communication between candidates and voters. The use of the latest technologies allows political forces to more accurately analyze the electoral situation, personalize messages and mobilize voters at all stages of the campaign. The process of using election technologies can be divided into several key stages, each of which plays an important role in achieving political goals. The main stages are the preparatory stage, during which strategic directions are determined, the main stage, during which active campaigning and communication are carried out, as well as the final stage, when it is important to ensure maximum voter turnout and analyze the results of the campaign.

Keywords: Electoral technologies, democratic processes, electoral system, political competition, digital tools.

Постановка проблеми. Виборчі технології є важливою складовою сучасних виборчих процесів, що відіграють вирішальну роль у формуванні політичних результатів. Це комплекс методів, інструментів і стратегій, які використовуються політичними силами для комунікації з виборцями, формування іміджу кандидатів, мобілізації електорату та впливу на громадську думку. Завдяки застосуванню новітніх технологій, таких як цифрові платформи, соціальні мережі, таргетована реклама та аналітика великих даних, виборчі кампанії стали більш персоналізованими і ефективними, що дозволяє кандидатам досягати максимального впливу на виборчі результати.

Виборчі технології — це набір методів, інструментів і стратегій, що використовуються політичними силами під час виборчих кампаній для досягнення певних політичних цілей, зокрема для мобілізації виборців, формування позитивного іміджу кандидатів і партій, а також для досягнення перемоги на виборах. Вони включають як традиційні методи (публічні виступи, друковані матеріали, агітація), так і новітні технології (використання соціальних мереж, таргетована реклама, аналіз великих даних) [1, с. 98-101].

Виборчі технології стали невід'ємною частиною сучасних політичних процесів, відіграючи ключову роль у формуванні результатів виборів. Вони включають широкий спектр методів і інструментів, що використовуються для комунікації з виборцями, мобілізації електорату, створення іміджу кандидатів і впливу на громадську думку.

Аналіз останніх публікацій і досліджень. Питанню виборчих технологій: класифікація та їх особливості присвячені наукові праці таких учених як: О. В. Батанова, В. М. Бебик, М. І. Хилюк, О. М. Миронюк, В. Ф. Погорілко, О. В. Радченко та інші.

Метою статті є дослідити класифікацію та їх особливості виборчих технологій. Для досягнення даної мети було визначено об'єкт дослідження — це є виборчі технології як складова виборчого процесу та предмет дослідження —



це класифікація виборчих технологій та їх особливості впливу на виборчий процес.

Виклад основного матеріалу. Підготовчий етап виборчої кампанії є вирішальним для правильного використання виборчих технологій. Основною метою на цьому етапі є збору та аналізу інформації про виборців, їхні уподобання та актуальні соціальні проблеми. Використання технологій, таких як соціологічні опитування, аналіз великих даних (big data), а також вивчення поведінки виборців в інтернеті, допомагає зрозуміти, які питання найбільше турбують громадян, яка політична риторика є привабливою для різних цільових груп, і як ефективно донести основні меседжі. Це дозволяє створити точну виборчу стратегію, націлену на специфічні виборчі сегменти, а також правильно визначити канали комунікації, включаючи традиційні засоби масової інформації (ТБ, радіо, преса) та нові медіа (соціальні мережі, блоги, вебсайти). Технології на цьому етапі дозволяють побудувати міцну інформаційну основу для подальших кроків кампанії [2, с. 17-22].

Також важливим є використання аналітичних інструментів для моніторингу політичної ситуації та прогнозування поведінки виборців. Сучасні методи аналізу великих даних дозволяють визначити, як змінюються настрої громадян в залежності від соціально-економічної ситуації, що дозволяє кандидатам гнучко реагувати на зміну обставин. Це забезпечує високий рівень підготовленості до будь-яких змін на етапі кампанії, а також дозволяє мінімізувати можливі ризики та помилки.

На основному етапі виборчої кампанії виборчі технології використовуються для активної комунікації з виборцями та поширення виборчої програми. Завдяки цифровим технологіям можна швидко та ефективно донести інформацію до широкої аудиторії через інтернет, соціальні мережі, мобільні додатки, таргетовану рекламу. Наприклад, політичні сили активно використовують Facebook, Instagram, Twitter, а також месенджери для безпосереднього контакту з виборцями, обговорення актуальних питань та роз'яснення політичних програм. Виборчі технології дозволяють адаптувати комунікаційні стратегії під конкретні регіони або групи виборців, змінюючи зміст повідомлень в залежності від аудиторії [3, с. 12-15].

Важливою складовою цього етапу є використання технологій для моніторингу реакцій виборців на кампанію. Взаємодія в соцмережах дозволяє відслідковувати емоції та настрої виборців у реальному часі, що дає можливість коригувати стратегію та змінювати акценти кампанії відповідно до змін у громадській думці. Виборчі технології можуть використовуватися для створення мобільних платформ, де виборці отримують персоналізовану інформацію про кандидатів, що дозволяє не лише інформувати, а й активно залучати виборців до участі в кампанії. Це може бути через мобільні додатки, де виборці отримують актуальні новини, відео та навіть можливість поставити запитання кандидатам.

Завершальний етап виборчої кампанії є надзвичайно важливим для мобілізації виборців та забезпечення їх участі у голосуванні. Виборчі технології відіграють вирішальну роль у цьому процесі. Сучасні інструменти, такі як SMS-розсилки, push-сповіщення через мобільні додатки, нагадування через соціальні мережі, дають змогу кандидату нагадувати виборцям про важливість участі у голосуванні, інформувати їх про місце голосування та часу роботи виборчих дільниць. Це дозволяє значно збільшити явку виборців, особливо серед тих, хто схильний до байдужості або нерішучості [4, с. 52-53].

Після виборів виборчі технології використовуються для моніторингу результатів голосування та оперативного аналізу підсумків. Завдяки цифровим технологіям можна миттєво отримувати результати в реальному часі, що дозволяє коригувати кампанію або планувати наступні кроки на основі отриманої інформації. Виборчі технології також допомагають в аналізі результатів голосування, порівнюючи їх з передвиборчими прогнозами, а також проводити аналіз ефективності різних методів агітації та комунікації. Це дозволяє політичним силам робити висновки та оптимізувати стратегії для майбутніх виборчих кампаній [5, с. 221-223].

Виборчі технології відіграють важливу роль у формуванні результатів виборчих кампаній, забезпечуючи ефективну комунікацію між кандидатами та виборцями. Залежно від типу виборів, технології використовуються з різними акцентами та стратегіями. На парламентських та президентських виборах виборчі технології мають свої особливості, які зумовлені масштабами кампаній, ресурсами та метою. У парламентських виборах основний акцент робиться на локальному рівні, тоді як у президентських виборах акцент на національному охопленні і глобальних стратегіях. Це визначає як форми впливу, так і вибір інструментів для досягнення результату.

На парламентських виборах виборчі технології зосереджуються на залученні виборців до підтримки політичних партій або кандидатів у межах конкретних виборчих округів. Основною метою є формування стратегії, орієнтованої на максимальне охоплення виборців, використовуючи персоналізовані меседжі та регіональні особливості. Сучасні технології дозволяють здійснювати таргетовану рекламу через соціальні мережі та онлайн-платформи, що дозволяє політичним силам і кандидатам швидко і ефективно взаємодіяти з виборцями на місцевому рівні [6, с. 123-132].

Крім того, важливою складовою парламентських кампаній є використання традиційних медіа, таких як місцеві телебачення, радіо та газети. Залучення медіа до висвітлення діяльності кандидатів і партій сприяє формуванню іміджу та підвищенню впізнаваності серед електорату. Виборчі технології на парламентських виборах також активно використовують цифрові інструменти, такі як мобільні додатки для збору відгуків та організації зборів з виборцями, що дозволяє здійснювати більш персоналізовану комунікацію.



Не менш важливим є організація зустрічей з виборцями, мітингів та дебатів, де кандидати можуть безпосередньо спілкуватися з потенційними виборцями. Виборчі технології дозволяють підвищити ефективність таких заходів, використовуючи відеоконференції, прямі трансляції та онлайн-обговорення. Це дає можливість кандидатам бути ближчими до виборців, прислухатися до їхніх потреб та пропозицій, а також оперативно реагувати на запити громадськості [7, с. 106-112].

Президентські вибори вимагають набагато ширшого і більш комплексного підходу до виборчих технологій. Однією з основних стратегій є використання глобальних технологій, таких як масштабна реклама в телевізійних і онлайн-каналах, які дозволяють кандидату охопити широку аудиторію по всій країні. Виборчі технології на президентських виборах активно використовують соціальні мережі для забезпечення постійного контакту з виборцями та оперативного реагування на зміни в громадській думці.

Також важливою складовою президентських кампаній є використання теледебатів, інтерв'ю та політичних шоу, що дозволяє кандидатам продемонструвати свої лідерські якості та вигідно виділитися серед суперників. Телебачення, як традиційний канал масової комунікації, залишається одним із основних інструментів, що дозволяє президентам забезпечити високу впізнаваність та підвищити свій рейтинг серед виборців. Виборчі технології дають змогу створити медіапосил і вивести кандидата на передові позиції в медіапросторі [8, с. 17-19].

Виборчі технології на президентських виборах також включають проведення опитувань громадської думки, які допомагають коригувати стратегію кампанії. Технології великого аналізу даних і прогнозування електоральних настроїв дозволяють спрогнозувати, як зміниться рейтинг кандидатів після певних кампаній чи публічних заяв. Завдяки цьому кандидати можуть краще адаптувати свої меседжі до запитів виборців та швидко реагувати на соціально-політичні зміни.

Як на парламентських, так і на президентських виборах, виборчі технології орієнтовані на досягнення однієї мети — залучення та утримання підтримки виборців. У обох випадках використовуються сучасні цифрові технології для цілеспрямованого донесення меседжів до електорату через соціальні мережі, таргетовану рекламу і аналітику даних. Ці інструменти дозволяють політичним силам адаптувати свої кампанії, орієнтуючись на конкретні групи виборців, а також коригувати стратегію в реальному часі [9, с. 98-101].

Водночас є суттєві відмінності в масштабах і фінансуванні кампаній. Президентські вибори, як правило, потребують більших фінансових витрат, оскільки кампанія має масштабний охопит і включає більше медіаресурсів, таких як телебачення, великі рекламні кампанії, міжнародні ЗМІ. У свою чергу, на парламентських виборах більший акцент робиться на локальних

кампаніях та використанні місцевих медіа для досягнення цільових аудиторій в конкретних округах.

Незважаючи на різницю в масштабах, використання виборчих технологій на парламентських та президентських виборах демонструє схожі тенденції: зростаючий вплив цифрових технологій, в тому числі соціальних мереж і аналітики великих даних, що дозволяє здійснювати більш ефективні, адаптовані та персоналізовані кампанії. У підсумку, для досягнення успіху на будь-яких виборах важливо правильно вибудовувати стратегію з урахуванням особливостей виборчого процесу [10, с. 117-121].

Висновки. Отже, етапи використання виборчих технологій є основою для успішного проведення виборчої кампанії. Кожен етап має своє значення: підготовчий етап дозволяє сформулювати ефективну стратегію та аналізувати електоральну ситуацію, основний етап забезпечує безпосередню комунікацію з виборцями через різні канали, а завершальний етап гарантує високий рівень участі виборців і дає можливість оцінити результати кампанії. Виборчі технології допомагають зробити виборчий процес більш прозорим, персоналізованим і ефективним, що є важливим для демократичного розвитку суспільства.

Як підсумок, можна зауважити, що виборчі технології є важливими для досягнення успіху в будь-яких виборах, але їх застосування на парламентських та президентських виборах має свої відмінності, зумовлені масштабами кампанії та специфікою виборчого процесу. На парламентських виборах акцент робиться на взаємодії з виборцями на місцевому рівні та формуванні підтримки для політичних партій, в той час як на президентських виборах необхідно використовувати більш комплексні та глобальні технології для охоплення широкої аудиторії. Врахування цих відмінностей і оптимальне використання виборчих технологій є ключем до успіху на кожному рівні виборчого процесу.

Література:

1. Кузь О. М. Виборчі технології в модерному електоральному процесі США та України. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2012. 250 с.
2. Онищенко О. О. Тенденції та критерії впровадження виборчих технологій в Україні. Актуальні проблеми політики: зб. наук. пр. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2020. Вип. 66. С. 17-22.
3. Виборчі технології та право: метод. рек. до курсу. Чернівці: Чернів. нац. ун-т, 2017. 54 с.
4. Нестерович В.Ф. Виборча кампанія: Словник сленгових термінів та виразів. Київ: Видавництво Ліра-К, 2020. С. 52–53
5. Шляхтун П. П. Політологія. Історія та теорія. Київ: Центр навчальної літератури. 2019. 472 с.
6. Костельнюк М. М. Маніпуляційні технології в політичних процесах: термінологічний інструментарій. Науково-теоретичний альманах «Грані». 2018. Т. 21. № 5. С. 123–132.
7. Поліщук І. О. Виборчі технології: сутність та різновиди. Вісник Національного університету "Юридична академія України імені Ярослава Мудрого". Серія : Філософія, філософія права, політологія, соціологія. 2015. № 4. С. 106-112.



8. Нестерович В.Ф. Поняття виборчої системи та її основні розуміння в конституційному праві. Публічне право. 2019. № 1. С. 17-19.

9. Линник О. А. Выборчі технології в Україні: правове дослідження. Одеса, 2020. 39 с.

10. Шведа Ю. Деструктивні виборчі технології в українській виборчій практиці. Науковий Вісник Ужгородського університету. Сер. Політологія. Соціологія. Філософія, 2010. Вип. 15. С. 117–121.

References:

1. Kuz', O. M. (2012). *Viborchi tehnologii v modernomu elektoral'nomu procesi SShA ta Ukraini* [Electoral technologies in the modern electoral process of the USA and Ukraine]. Harkiv: VD «INZhEK» [in Ukrainian].

2. Onishhenko, O. O. (2020). Tendencii ta kriterii vprovadzhennja viborchih tehnologij v Ukraini [Trends and criteria for the implementation of electoral technologies in Ukraine]. *Aktual'ni problemi politiki - Current problems of politics*, 66, 17-22 [in Ukrainian].

3. *Viborchi tehnologii ta parvo* [Electoral technologies and law]. Chernivci: Cherniv. nac. un-t [in Ukrainian].

4. Nesterovich, V.F. (2020). *Viborcha kampanija: Slovnik slengovih terminiv ta viraziv* [Election campaign: Dictionary of slang terms and expressions]. Kiïv: Vidavnictvo Lira-K [in Ukrainian].

5. Shljahtun, P. P. (2019). *Politologija. Istorija ta teorija* [Political science. History and theory]. Kiïv: Centr navchal'noï literaturi [in Ukrainian].

6. Kostel'njuk, M. M. (2018). Manipuljacijni tehnologii v politichnih procesah: terminologichniy instrumentarij [Manipulative technologies in political processes: terminological tools]. *Naukovo-teoretichnij al'manah «Grani» - Scientific and theoretical almanac "Grani"*, 21, 5, 123–132 [in Ukrainian].

7. Polishhuk, I. O. (2015). Viborchi tehnologii: sutnist' ta riznovidy [Electoral technologies: essence and varieties]. *Visnik Nacional'nogo universitetu "Juridichna akademija Ukraini imeni Jaroslava Mudrogo". Serija : Filosofija, filosofija prava, politologija, sociologija - Bulletin of the National University "Yaroslav the Wise Law Academy of Ukraine". Series: Philosophy, philosophy of law, political science, sociology*, 4, 106-112 [in Ukrainian].

8. Nesterovich, V.F. (2019). Ponjattja viborchoï sistemi ta її osnovni rozuminnja v konstituciïnomu pravi [The concept of the electoral system and its basic understanding in constitutional law]. *Publichne parvo - Public law*, 1, 17-19 [in Ukrainian].

9. Linnik, O. A. (2020). *Viborchi tehnologii v Ukraini: pravove doslidzhennja* [Electoral technologies in Ukraine: legal research]. Odesa, 2020. 39 s. [in Ukrainian].

10. Shveda, Ju. (2010). Destrukтивni виборчі технології в українській виборчій практиці [Electoral technologies in Ukraine: legal research]. *Naukovij Visnik Uzhgorod's'kogo universitetu. Ser. Politologija. Sociologija. Filosofija - Scientific Bulletin of Uzhgorod University. Ser. Political Science. Sociology. Philosophy*, 15, 117–121 [in Ukrainian].

УДК 321:327

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-1088-1103](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-1088-1103)

Петров Павло Григорович кандидат політичних наук, доцент, доцент кафедри міжнародних відносин факультету суспільних наук і міжнародних відносин, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, м. Дніпро, тел.: (056) 374-98-69, <https://orcid.org/0000-0001-9124-1763>

Головко Іван Костянтинович кандидат політичних наук, доцент, доцент кафедри міжнародних відносин факультету суспільних наук і міжнародних відносин, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, м. Дніпро, тел.: (056) 374-98-69, <https://orcid.org/0000-0003-2907-3046>

УЧАСТЬ СУБ'ЄКТІВ (МЕРІВ МІСТ) ЦИФРОВОЇ ПАРАДИПЛОМАТІЇ УКРАЇНИ В ІНФОРМАТИЗАЦІЇ ВНУТРІШНЬОЇ ТА ЗОВНІШНЬОЇ СПІЛЬНОТ

Анотація. У статті здійснено теоретико-аналітичне дослідження цифрової парадипломатії як новітнього інструменту міжнародної комунікації органів місцевого самоврядування України. Особливу увагу приділено ролі мерів міст як ключових суб'єктів парадипломатичної діяльності, здатних ефективно використовувати цифрові технології для налагодження зовнішніх контактів, протидії ворожим інформаційним кампаніям і мобілізації міжнародної підтримки. В умовах гібридної війни, коли інформаційна безпека перетворюється на один із пріоритетів державної політики, місцеві лідери отримують додаткову політичну вагу як комунікатори, кризові менеджери та посередники між державою, громадою та міжнародним середовищем. У статті проаналізовано основні функції цифрової парадипломатії: репутаційну, мобілізаційно-гуманітарну, контрнарративну та інформаційно-комунікаційну. Висвітлено приклади активності мерів українських міст, які в умовах війни беруть участь у формуванні міжнародного іміджу України, ведуть активну публічну діяльність у соціальних мережах, встановлюють партнерські зв'язки з іноземними муніципалітетами та координують цифрову допомогу громадам. Окрему увагу приділено порівнянню українського досвіду з практиками цифрової парадипломатії в країнах ЄС – зокрема, Польщі, Литві, Франції та Німеччині, де місцеві лідери вже мають усталені формати участі в міжнародному діалозі. У роботі визначено ключові виклики цифрової парадипломатії в Україні: нестача інституційної підтримки, інформаційне перевантаження, загроза ехо-камер, кібербезпеки та політична поляризація. Водночас наголошено на високому потенціалі українських мерів як суб'єктів зовнішньої комунікації, здатних зміцнювати репутацію держави, залучати



міжнародних партнерів до відбудови та протистояти дезінформаційним атакам через оперативне, персоналізоване й технологічно підкріплене лідерство. Матеріал базується на міждисциплінарному підході, що поєднує елементи теорії міжнародних відносин, комунікаційних студій, публічної дипломатії та міського управління. У висновках обґрунтовано доцільність інституціоналізації цифрової парадипломатії в Україні через розробку національної стратегії, підтримку муніципальних комунікаційних платформ, розвиток партнерств та інтеграцію міжнародного досвіду.

Ключові слова: цифровізація, гібридна війна, дипломатія, міжнародна підтримка, інформаційна безпека, політичні інститути, муніципальна комунікація.

Petrov Pavlo Hryhorovych Candidate of Political Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Relations, Faculty of Social Sciences and International Relations, Oles Honchar Dnipro National University, Dnipro, tel.: (056) 374-98-69, <https://orcid.org/0000-0001-9124-1763>

Holovko Ivan Kostiantynovych Candidate of Political Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Relations, Faculty of Social Sciences and International Relations, Oles Honchar Dnipro National University, Dnipro, tel.: (056) 374-98-69, <https://orcid.org/0000-0003-2907-3046>

PARTICIPATION OF UKRAINIAN DIGITAL PARADIPLMACY ACTORS (CITY MAYORS) IN THE INFORMATIZATION OF INTERNAL AND EXTERNAL COMMUNITIES

Abstract. This article presents a theoretical and analytical study of digital paradiplomacy as a modern tool of international communication used by local self-government bodies in Ukraine. Special attention is given to the role of city mayors as key actors of paradiplomatic activity who are capable of effectively employing digital technologies to establish external contacts, counter hostile information campaigns, and mobilize international support. In the context of hybrid warfare, where information security becomes one of the state's strategic priorities, local leaders gain additional political weight as communicators, crisis managers, and intermediaries between the state, local communities, and the international environment. The article analyzes the main functions of digital paradiplomacy: reputational, mobilization-humanitarian, counter-narrative, and informational-communicative. It highlights examples of the activity of Ukrainian city mayors who, during wartime, contribute to shaping Ukraine's international image, actively engage in public discourse on social media, establish partnerships with foreign municipalities, and coordinate digital assistance for local communities. Particular attention is paid to the comparison of the Ukrainian experience with the digital paradiplomatic practices of EU countries—specifically Poland, Lithuania, France,

and Germany—where local leaders already operate within established frameworks of international dialogue. The article identifies the key challenges for digital paradiplomacy in Ukraine, including a lack of institutional support, information overload, the threat of echo chambers, cybersecurity risks, and political polarization. At the same time, it emphasizes the high potential of Ukrainian mayors as actors of external communication, capable of strengthening the country's reputation, attracting international partners for reconstruction, and resisting disinformation through responsive, personalized, and technologically supported leadership. The research adopts an interdisciplinary approach, integrating elements of international relations theory, communication studies, public diplomacy, and urban governance. The conclusions justify the need to institutionalize digital paradiplomacy in Ukraine through the development of a national strategy, the support of municipal communication platforms, the expansion of international partnerships, and the integration of global best practices.

Keywords: digitalization, hybrid warfare, diplomacy, international support, information security, political institutions, municipal communication.

Постановка проблеми. У контексті повномасштабної війни в Україні, інформаційна безпека стала не менш важливою складовою національної безпеки, ніж традиційні сфери оборони. З початку повномасштабної війни особливого значення набула боротьба з дезінформацією, фейками та маніпулятивними наративами, що активно поширюються через цифрові платформи. У цих умовах зросла роль субнаціональних акторів, зокрема мерів українських міст, які, маючи безпосередній контакт із місцевими громадами, дедалі частіше беруть на себе функції цифрових дипломатів.

Проте, попри наявні приклади ефективної цифрової комунікації з боку окремих муніципалітетів, в Україні досі відсутня системна оцінка ролі міських голів у сфері цифрової парадипломатії як інструменту захисту від зовнішніх інформаційних впливів та формування міжнародної підтримки. Залишається науково недостатньо опрацьованим питання про те, як саме мери міст використовують соціальні мережі та інші цифрові канали для формування контрнاراتивів, мобілізації міжнародної солідарності, комунікації з діаспорою та залучення партнерів до проєктів відбудови.

Крім того, спостерігається нестача порівняльних досліджень, які б дозволили зіставити досвід українських міських лідерів із практиками цифрової парадипломатії в інших країнах Європи, де муніципалітети вже давно відіграють активну роль у зовнішньополітичних процесах. Також потребують уточнення ризики та виклики, з якими стикаються субнаціональні актори у сфері цифрової дипломатії: інформаційне перевантаження, кіберзагрози, політична поляризація та недостатність інституційної підтримки.

Таким чином, постає проблема відсутності комплексного аналізу участі мерів українських міст у цифровій парадипломатії як окремого виміру



сучасних міжнародних відносин в умовах гібридної війни. Її вирішення дозволить глибше осмислити потенціал муніципального рівня як чинника публічної дипломатії, стійкості до дезінформації та зміцнення міжнародного іміджу України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних дослідженнях зростає інтерес до ролі місцевих органів влади в міжнародній політиці, зокрема в умовах цифрової трансформації. Парадипломатія, як форма зовнішньої активності субнаціональних акторів, дедалі частіше аналізується в контексті цифрових технологій [Payne та ін., Seib]. Західні автори наголошують, що соціальні мережі розширюють можливості міст впливати на глобальні аудиторії, формувати контрнарративи в умовах гібридних загроз [Gillespie]. У вітчизняних публікаціях [Окладна, Стеценко, 2022, Кулик] підкреслюється роль мерів у протидії дезінформації та зміцненні іміджу держави під час війни. Сучасні дослідження також висвітлюють виклики цифрової дипломатії: інформаційне перевантаження, ехо-камери, кіберзагрози [Cinelli та ін., Ucheh]. Водночас аналіз партнерських проектів [GIZ] демонструє, що цифрові формати (онлайн-семінари, платформи допомоги) стали основою міжмуніципальної підтримки України. Європейські кейси – Франції, Німеччини, Литви – показують ефективність цифрових ініціатив: від телеком-інфраструктури до цифрових сервісів для біженців [Le Monde, Engagement Global, LRT]. Проте системні дослідження участі саме українських мерів у цифровій парадипломатії залишаються поодинокими.

Метою статті є дослідити роль та інструменти участі мерів українських міст у цифровій парадипломатії в умовах інформаційної війни та трансформації міжнародної комунікації, а також проаналізувати потенціал субнаціонального рівня влади у протидії дезінформації, формуванні міжнародної підтримки та цифровій мобілізації громади.

Виклад основного матеріалу. Цифрові технології радикально змінюють правила гри у міжнародній політиці. Доступ до глобальної інформаційної мережі дозволяє не лише державам, але й субнаціональним акторам – таким як міста, регіони та громадянські організації – активно втручатися в глобальні процеси. Водночас парадипломатія, яка традиційно була частиною зовнішньої політики держав, сьогодні переживає трансформацію під впливом цифрових технологій, стаючи важливим інструментом на субнаціональному рівні. Цифрова парадипломатія, як цифровий інструмент дипломатії на субнаціональному рівні, стала важливою складовою міжнародних відносин. Сучасні технології, зокрема соціальні мережі, дозволяють субнаціональним акторам – містам, регіонам, муніципалітетам та організаціям громадянського суспільства – впливати на міжнародну політику, поширюючи нарративи та взаємодіючи на міжнародній арені.

Соціальні мережі стали невід'ємною частиною сучасної політичної комунікації. Вони дозволяють швидко та ефективно поширювати нарративи,

залучати міжнародну аудиторію та мобілізувати підтримку для різноманітних ініціатив. За словами дослідників, «соціальні медіа дозволяють субнаціональним акторам стати важливими учасниками глобальної політичної гри, розширюючи можливості для впливу на міжнародну аудиторію» [23, с. 52]. Використання таких платформ, як Twitter, Facebook, Instagram, а також більш спеціалізованих платформ, наприклад, LinkedIn, дає субнаціональним акторам можливість виходити за межі традиційних дипломатичних каналів і безпосередньо взаємодіяти з глобальними гравцями. Соціальні медіа стали головним інструментом у боротьбі за наративи. Міста, регіони та організації громадянського суспільства використовують ці платформи для того, щоб висловлювати свою позицію у міжнародних питаннях, наприклад, щодо змін клімату, прав людини або кризових ситуацій. Можливість вільно поширювати інформацію на глобальному рівні допомагає створювати альтернативні наративи, які можуть бути важливими для підтримки певної політики або для викриття неправдивої інформації.

Однією з важливих можливостей соціальних мереж є їх здатність залучати міжнародну аудиторію. Це дозволяє субнаціональним акторам впливати на глобальні політичні процеси, навіть якщо вони не мають офіційного статусу на міжнародній арені. Через використання хештегів, візуальних матеріалів та інших інструментів контент може швидко поширюватися серед міжнародних користувачів, створюючи відгуки та підтримку на глобальному рівні. Цифрові технології не лише сприяють індивідуальним акторам у створенні наративів, але й дозволяють налагоджувати співпрацю між субнаціональними акторами, міжнародними організаціями та іншими сторонами, що мають спільні інтереси.

Сучасні технології дозволяють швидко знаходити партнерів для спільних ініціатив. Згідно з дослідженням Окладної М. та Стеценко В., «цифрові технології дозволяють субнаціональним акторам формувати міжнародні альянси з іншими містами, НУО та навіть державами для досягнення спільних цілей» [3, с. 16]. Альянси дозволяють не лише посилювати вплив на міжнародній арені, але й обмінюватися ресурсами, інформацією та досвідом. Наприклад, мережа міст, що підтримують ініціативи з боротьби зі змінами клімату, може координувати свої зусилля, обмінюватися інструментами та стратегіями для досягнення спільних цілей.

Інтернет-платформи також дозволяють ефективно здійснювати обмін ресурсами між акторами на місцях. Це можуть бути як фінансові ресурси, так і інформаційні або технологічні засоби. Мережі та альянси забезпечують швидке розповсюдження критично важливої інформації в реальному часі, що дозволяє субнаціональним акторам оперативно реагувати на зміни в міжнародній ситуації.

Одним із основних аспектів цифрової парадипломатії є проведення цільових інформаційних кампаній, спрямованих на протидію конкретним



нарративам, що поширюються супротивниками. Субнаціональні актори можуть розробляти інформаційні кампанії для протидії неправдивим або маніпулятивним нарративам, що можуть негативно впливати на їх міжнародний імідж або поставлені цілі. З використанням соціальних медіа та новітніх технологій такі кампанії можуть бути масштабовані та ефективно сприяти створенню контрнарративів, які балансуватимуть потік дезінформації. Особливо актуальними є інформаційні кампанії в умовах політичних або гуманітарних криз. Наприклад, під час конфліктів або природних катастроф субнаціональні актори можуть використовувати цифрові технології для збору доказів, які в подальшому стають частиною міжнародного правового процесу або для мобілізації допомоги від міжнародних партнерів.

Попри всі переваги, цифрова парадипломатія має низку значних викликів, що можуть ускладнити її ефективне використання. Як зазначає С. Барман, «інформаційне перевантаження та ехо-камери є серйозними проблемами для цифрової парадипломатії, оскільки вони ускладнюють здатність міжнародної спільноти фільтрувати та сприймати важливу інформацію» [6, с. 68]. Ці феномени можуть призвести до виникнення конфліктів в інформаційному просторі і значно зменшити ефективність дипломатичних ініціатив. Зростання обсягу інформації в цифровому середовищі призводить до інформаційного перевантаження, що ускладнює вибір та фільтрацію достовірної інформації. Цей феномен стає серйозною проблемою для субнаціональних акторів, які мають обмежені ресурси для боротьби з таким перевантаженням.

Ехо-камери, або замкнуті інформаційні простори, де користувачі взаємодіють лише з контентом, що підтверджує їхні погляди, можуть значно знизити ефективність інформаційних кампаній. Цей ефект може обмежити можливості субнаціональних акторів для досягнення ширшої міжнародної аудиторії. Забезпечення безпеки даних та захист від кібернападів є ще одним важливим викликом для цифрової парадипломатії. Кіберзагрози можуть призвести до викрадення важливої інформації або навіть до саботажу інформаційних кампаній, що можуть негативно вплинути на міжнародний імідж. Як зазначає М. Учех, «загрози кібербезпеки можуть серйозно впливати на здатність субнаціональних акторів захищати свої дипломатичні ініціативи» [26].

Цифрова парадипломатія представляє нову етапу в розвитку міжнародних відносин, де субнаціональні актори можуть активно взаємодіяти з міжнародною спільнотою через цифрові інструменти. Соціальні мережі, мережева співпраця та інформаційні кампанії стали важливими елементами цієї парадипломатії. Однак для ефективного використання цих інструментів необхідно враховувати виклики, пов'язані з інформаційним перевантаженням, ехо-камерами та кібербезпекою.

У сучасному глобальному ландшафті, що швидко змінюється, де потік інформації є миттєвим і далекосяжним, роль місцевого керівництва стала більш важливою, ніж будь-коли. Мери міст, як найвищі виборні посадові особи

на муніципальному рівні, все частіше опиняються в авангарді протидії ворожій пропаганді. Це питання особливо важливе звертаючи увагу на зростання загрози дезінформаційних кампаній, які можуть дестабілізувати політичні системи, створити розкол у суспільстві та підірвати суспільну довіру.

З початком повномасштабного вторгнення рф в Україну у лютому 2022 року, інформаційна війна стала одним з основних фронтів цього конфлікту. рф активно використовує різноманітні пропагандистські інструменти для маніпуляції громадською думкою та дискредитації української державності на міжнародному рівні. Мери українських міст, будучи на передовій цього процесу, відіграють важливу роль у захисті національної ідентичності та протидії ворожій пропаганді. Вони мають прямий доступ до місцевої громади, а тому можуть ефективно реагувати на загрози інформаційної війни. Ряд досліджень наголошує на важливості соціальної згуртованості, яка порушується, коли пропаганда успішно розділяє спільноти. Таким чином, мери мають ключову роль у протидії дезінформації, сприяючи єдності та виступаючи надійними джерелами достовірної інформації [24]. У часи кризи лідери місцевих органів влади стають основними джерелами правди для громадян, а їхня комунікація впливає на реакцію громадськості на зовнішні загрози. В Україні мери міст дедалі активніше протидіють впливу ворожої пропаганди у внутрішньому просторі держави. Наприклад, стверджується, що прозорість і пряма комунікація мають важливе значення для зменшення впливу дезінформації. У таких містах, як Київ, Одеса, Львів тощо, мери використовують регулярні оновлення через соціальні мережі та громадські форуми, щоб забезпечити громадян точною інформацією у першу чергу про місцеві події, тим самим нейтралізуючи вплив неправдивих наративів [25, с. 19-23; 7].

Розвиток цифрових платформ значно розширив охоплення ворожої пропаганди. Науковці зазначають, що дезінформація швидко поширюється в соціальних мережах, особливо коли контент емоційно заряджений або сенсаційний. В Україні місцеві лідери використовують соціальні медіа як інструмент для надання контрнарративів та перевірки фактів, так, наприклад, у співпраці з національними органами влади ініціювали кампанії з перевірки фактів та співпрацювали з незалежними медіа-організаціями для відстеження та реагування на дезінформацію [5; 10].

Мери міст України також використовують соціальні медіа для безпосередньої взаємодії зі своїми громадянами, створюючи простір для діалогу та прозорості. Це виявилось особливо ефективним у містах з різним населенням, де ризик фрагментації від дезінформації високий. Гіллеспі також наголошує, що платформи соціальних медіа, будучи провідниками для пропаганди, також можуть слугувати потужним контрзаходом, якщо використовувати їх для точної та своєчасної комунікації від надійних місцевих органів влади [15]. Концепція стійкості громад в умовах дезінформації є центральною в роботі мерів в Україні, відповідно міцні соціальні зв'язки та



довіра громадськості до місцевих інституцій діють як буфери проти руйнівного впливу пропаганди. Українські мери зосередилися на зміцненні цих зв'язків шляхом сприяння громадській активності та створення простору для діалогу між різними етнічними та політичними групами. Наприклад, на охопленому війною сході України мери докладають цілеспрямованих зусиль для зміцнення соціальної єдності, організовуючи громадські заходи, освітні програми та дискусії про небезпеку дезінформації. Такі ініціативи спрямовані на виховання почуття приналежності та стійкості, що може пом'якшити роз'єднуючий ефект пропаганди. Також вважається, що розвиток медіаграмотності та навичок критичного мислення є життєво важливим для боротьби з дезінформацією – стратегії, яку багато українських мерів включили у своє місцеве самоврядування [2, с. 62-63, 19, с. 355-361].

Хоча роль українських мерів у протидії пропаганді є критично важливою, існують значні виклики, які обмежують їхню ефективність. Так, наприклад, політична поляризація, обмежені ресурси часто перешкоджають зусиллям місцевих органів влади, у багатьох випадках мери стикаються з опором як з боку місцевих опозиційних партій, так і з боку зовнішніх акторів, які прагнуть підірвати їхню владу. Крім того, швидкі темпи поширення дезінформації на цифрових платформах ускладнюють реагування місцевих лідерів у режимі реального часу [4, с. 26-28, 1, с. 95-96].

Цифрова парадипломатія стала невід'ємною частиною діяльності органів місцевого самоврядування у багатьох країнах Європи. В умовах зростання цифрових загроз, глобалізації інформаційного простору та актуалізації локального лідерства, мери міст дедалі активніше беруть участь у цифровій дипломатії. Для більш глибокого розуміння українського досвіду доцільно порівняти його з практиками країн Європейського Союзу, зокрема Польщі, Литви, Франції та Німеччини.

У Польщі, яка, як і Україна, межує з агресором та перебуває в зоні дії гібридних загроз, цифрова парадипломатія на муніципальному рівні стала вагомим елементом публічної дипломатії після 24 лютого 2022 року. Особливо активними у цьому напрямку стали Варшава, Гданськ і Вроцлав – великі міста з прогресивною політичною позицією, потужними комунікаційними структурами та налагодженими міжнародними зв'язками.

Мер Варшави, один із найвідоміших політиків ліберального спрямування в Польщі, публічно виступив із заявами на підтримку України як через традиційні ЗМІ, так і в соціальних мережах. Він публікував звернення, проводив інтерв'ю, організовував міжнародні зустрічі мерів задля координації підтримки України [12]. Варшава також стала центром прийому великої кількості українських біженців – офіційний сайт міста відкрив спеціальний розділ українською мовою із інформацією про медичну допомогу, житло, освіту та документи [28].

У Гданську була реалізована масштабна інформаційна кампанія солідарності, в межах якої міська рада організовувала заходи підтримки, символічні акції (наприклад, підсвічення будівель у синьо-жовті кольори), а також спеціальні цифрові платформи для збору коштів на допомогу Україні [13]. У квітні 2022 року Гданськ приймав делегацію українських міст для обміну досвідом у сфері кризового управління та цифрової інфраструктури.

Вроцлав, у свою чергу, не лише став гуманітарним хабом для переселенців, а й перетворив цифрові канали на простір контрнарративу проти дезінформації. Мер міста Яцек Сутрик створив окрему серію відеозвернень англійською мовою для міжнародної аудиторії з поясненням позиції Польщі та необхідності підтримки України [29].

Крім безпосередніх кампаній, польські міста активізували партнерські зв'язки з українськими муніципалітетами – так звану «міську дипломатію побратимів». Між Україною та Польщею у 2022 році було зафіксовано понад 50 активних муніципальних партнерств, які включали не лише гуманітарні, а й цифрові ініціативи, створення онлайн-платформ, обмін ІТ-інструментами, спільні кампанії у соціальних мережах [8].

Таким чином, досвід польських міст свідчить про потужний потенціал цифрової парадипломатії в умовах війни та кризи. На відміну від багатьох інших країн ЄС, польські муніципалітети не обмежились символічними жестами – вони стали центрами реальної цифрової мобілізації: комунікаційної, гуманітарної, інституційної.

Литва, як одна з найактивніших держав Європейського Союзу у підтримці України, демонструє приклад високого рівня мобілізації не лише на національному, а й на муніципальному рівні. З початку повномасштабного вторгнення рф в Україну литовські міста, зокрема Вільнюс, включилися в інформаційну, гуманітарну та цифрову підтримку, ставши важливими субнаціональними акторами міжнародної солідарності. Цифрова парадипломатія в Литві стала інструментом не тільки моральної підтримки, але й практичного сприяння відбудові українських міст, боротьбі з дезінформацією та розвитку міцних міжнародних зв'язків.

У червні 2023 року міська рада Вільнюса одноголосно ухвалила резолюцію про підтримку України «до перемоги», в якій визнала злочини рф проти українців, а також підтримала український «План Перемоги» та «Формулу Миру». Особливо важливо, що документ закликав інші європейські міста до формування єдиного фронту підтримки, що чітко позиціонує муніципальну владу як учасника міжнародної політики [27].

Цифрова складова литовської підтримки проявляється в масштабних онлайн-кампаніях, організованих як державними, так і недержавними структурами. У 2023-2024 роках було реалізовано кілька великих національних фандрейзингових ініціатив, зокрема кампанія «Radarom!», яка зібрала понад 14 мільйонів євро для закупівлі дронів, антидронових систем і мобільної РЕБ-



техніки. Організатори – Laisvės TV, Blue/Yellow, Stiprus kartu, 1K fondas і Литовський громадський мовник LRT – провели кампанію майже повністю онлайн, мобілізуючи сотні тисяч громадян і великі компанії через цифрові платформи [20].

На муніципальному рівні, крім символічної дипломатії (прапори, освітлення будівель у кольори українського стягу), активно впроваджуються цифрові інструменти для відбудови України. Так, у липні 2023 року Міністерство охорони довкілля Литви передало українським громадам комп'ютерне обладнання для 3D-планування міст, що дозволяє створювати точні цифрові моделі пошкодженої інфраструктури для ефективного відновлення. Програму було реалізовано в партнерстві з українськими муніципалітетами [22].

Окрему роль відіграє і цифрова гуманітарна дипломатія. У Вільнюсі з 2023 року функціонує спеціальна програма соціальної інтеграції українських біженців, що включає онлайн-реєстрацію, цифрові мовні курси та соціальні ініціативи. Наприклад, ініціатива «Сніданки з українцями» організована ІОМ Lithuania стала формою «м'якої парадипломатії» – інструментом для зміцнення міжкультурної довіри [17].

Литовський досвід демонструє цілісний і системний підхід до цифрової парадипломатії. Він охоплює гуманітарну, інфраструктурну, інформаційну та правову підтримку, здійснену як на рівні держави, так і муніципалітетів. Цифрова дипломатія литовських міст базується не лише на гаслах, але й на реальних технологічних і організаційних рішеннях, які можуть слугувати прикладом для українських субнаціональних акторів.

Французькі міста та муніципалітети стали важливими субнаціональними гравцями у контексті підтримки України. Парадипломатичні ініціативи Франції не обмежуються символічними жестами – багато з них включають цифрові кампанії, інфраструктурну допомогу та стратегічні партнерства, орієнтовані на сталий розвиток та реконструкцію.

Одним із ключових елементів підтримки з боку Франції стала організація муніципальних зустрічей і форумів. У листопаді 2024 року відбулася Конференція франко-українських місцевих влад у Парижі. У ній взяли участь понад 40 мерів із Франції та України. Метою заходу було зміцнення співпраці між муніципалітетами обох країн, включаючи обмін практиками у сфері цифрової трансформації, відновлення інфраструктури, кризового управління та публічної комунікації [21].

Крім політичної підтримки, Франція активно долучилася до цифрової відбудови України. У квітні 2024 року французька федерація операторів інфраструктури InfraNum підписала Меморандум про взаєморозуміння з Міністерством цифрової трансформації України щодо відновлення та модернізації телекомунікаційної інфраструктури, зруйнованої внаслідок російських атак [18]. Згідно з угодою, французька сторона бере участь у створенні інтелектуальної інфраструктури, яка дозволить українським містам швидко

впроваджувати 5G-зв'язок, мережі широкосмугового доступу та цифрові сервіси для громадян. Також планується створення навчальних центрів у партнерстві з українськими вишами та громадами, де французькі експерти навчатимуть українських спеціалістів з управління цифровою інфраструктурою.

Ще одним прикладом є діяльність французьких міст у рамках асоціації Cites Unies France, яка координує побратимські зв'язки між містами. У 2022-2023 роках було укладено понад 30 нових партнерств, зокрема між Парижем та Києвом, Ліоном та Харковом, Ліллем і Черніговом. Ці партнерства передбачають не лише гуманітарну допомогу, а й цифрову співпрацю – спільне створення онлайн-платформ, обмін досвідом у сфері е-урядування, ІТ-навчання для держслужбовців.

Цифрова парадипломатія Франції щодо України є багаторівневою: вона включає інфраструктурну підтримку, політичну солідарність, цифрову трансформацію, е-навчання та контрпропагандистські стратегії. Французький досвід демонструє, як навіть за умов воєнної кризи субнаціональні актори можуть брати участь у формуванні безпечного, інноваційного та стійкого міжнародного середовища.

Після початку повномасштабної війни в Україні німецькі міста та громади стали одними з найактивніших субнаціональних акторів підтримки України у Європі. Завдяки розвиненій системі місцевого самоврядування та потужним комунікаційним ресурсам, муніципалітети Німеччини змогли оперативно інтегруватися в міжнародні процеси солідарності, використовуючи як традиційні дипломатичні інструменти, так і новітні цифрові формати парадипломатії.

Ключовим механізмом координації зусиль стало створення та розвиток програми «Солідарні муніципальні партнерства з Україною», що реалізується через організацію Engagement Global та фінансується Федеральним міністерством економічного співробітництва і розвитку Німеччини. Метою програми є підтримка довготривалих зв'язків між німецькими та українськими муніципалітетами, з акцентом на цифрову комунікацію, сталий розвиток, управління кризами та соціальну згуртованість. Станом на початок 2024 року понад 190 німецьких міст брали участь у партнерських відносинах з українськими громадами. Муніципалітети, такі як Фрайбург, Ганновер, Кельн, Бонн, реалізують проекти у сферах енергоефективності, відновлення цифрової інфраструктури, управління відходами, охорони здоров'я, часто з використанням цифрових платформ обміну даними. Партнерства забезпечують не тільки фінансову допомогу, а й фахову експертизу, обміни персоналом і дистанційні тренінги для українських муніципальних службовців. Одним із прикладів інноваційної цифрової взаємодії стала ініціатива міста Лейпциг, яке реалізувало онлайн-серію семінарів для представників Івано-Франківська щодо управління транспортною системою в умовах кризи. Подібні освітні



формати стали частиною "цифрової допомоги" – концепту, який об'єднує технічну, інформаційну та навчальну підтримку без фізичної присутності. Німеччина також активно підтримує українських біженців через цифрові канали. Багато громад, включаючи Берлін, Дрезден, Гамбург, створили багатомовні портали для надання правової, медичної та освітньої інформації. Наприклад, портал Germany4Ukraine.de, ініційований Федеральним урядом, став централізованою платформою підтримки для переміщених осіб, із доступом до онлайн-форм реєстрації, карт інтеграційних курсів та чат-ботів [9; 11; 16; 14].

Крім технічної та гуманітарної складової, німецькі міста стали активними учасниками інформаційної дипломатії, поширюючи верифіковану інформацію про війну, публікуючи звернення мерів, виводячи українське питання в центр місцевого порядку денного. У багатьох містах регулярно проводяться онлайн-дискусії, форуми, трансляції подій, які висвітлюють ситуацію в Україні для місцевого населення, міжнародних партнерів та діаспори. Цифрова парадипломатія Німеччини охоплює широкий спектр дій: від класичних партнерств і гуманітарної підтримки до використання технологічних рішень у сфері дистанційного навчання, управління кризами, медіа та соціальної комунікації. Саме глибока інституціоналізація муніципального рівня у ФРН дозволила зробити локальну дипломатію системною частиною європейського фронту солідарності з Україною.

Висновки. У ході дослідження було встановлено, що мери міст України стали важливими суб'єктами цифрової парадипломатії, особливо в умовах повномасштабної війни та загроз інформаційної безпеки. Вони не лише комунікують із громадянами, але й активно представляють інтереси держави на міжнародному рівні, використовуючи цифрові платформи як інструмент публічної дипломатії, контрпропаганди та мобілізації солідарності. Соціальні мережі стали для українських міських голів простором для формування міжнародної підтримки, боротьби з дезінформацією та захисту репутації України.

Участь мерів у цифровій парадипломатії виконує функції гуманітарного координування, кризової комунікації та публічного лідерства, що особливо актуально в умовах обмежених ресурсів та постійних загроз. У порівнянні з практиками європейських країн, цифрова парадипломатія в Україні має власну специфіку: вона поєднує стратегічні цілі зовнішньої політики з безпосереднім реагуванням на виклики воєнного часу. При цьому досвід таких країн, як Польща, Литва, Німеччина та Франція, демонструє потенціал міжмуніципального співробітництва, що може бути адаптоване й до українських умов.

Разом із тим, розвиток цифрової парадипломатії в Україні стикається з низкою викликів – зокрема, з інформаційним перевантаженням, ефектом ехо-камер, обмеженою інституційною підтримкою та кіберзагрозами. Попри це, мери демонструють високу мобілізаційну здатність, довіру з боку громади та

гнучкість у використанні цифрових ресурсів. З огляду на це, доцільним є подальше інституціалізування цифрової парадипломатії на рівні стратегій, навчальних програм, міжнародних партнерств та міжмуніципальних ініціатив, що дозволить підсилити як зовнішню комунікацію міст, так і загальну інформаційну стійкість держави.

Подяка. Дослідження було частково профінансовано Міністерством закордонних справ Чеської Республіки в межах проєкту № 23-PKVV-UM-4 «Посилення стандартів викладання, досліджень та міжнародного співробітництва в Дніпровському національному університеті імені Олеся Гончара (ДНУ)», реалізованого Карловим університетом і ДНУ.

Література:

1. Кирич, Н. Б., Ямпольська, Н. Публічна влада, як джерело стабілізації суспільно-політичних процесів у державі // Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, діджиталізація та інновації : тези доп. II Міжнар. наук.-практ. конф., 2022. С. 94–96.
2. Кулик, А. Стійкість територіальних громад як фактор зміцнення національної безпеки // Публічне управління та адміністрування. 2024. № 2 (7). С. 59–65.
3. Окладна, М. Г., Стеценко, В. Ю. Роль цифрової дипломатії в сучасній зовнішній політиці держави // Право та інноваційне суспільство. 2022. № 2 (15). С. 13–17. DOI: [https://doi.org/10.37772/2309-9275-2020-2\(15\)-2](https://doi.org/10.37772/2309-9275-2020-2(15)-2)
4. Селюх, Є. С. Трансформація комунікаційних стратегій телеграм-каналів в період нових викликів на прикладі повномасштабного вторгнення рф в Україну // Соціальні комунікації: інструменти, технологія і практика. 2024. DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-400-2-18>
5. Barman, S. Digital Diplomacy: the influence of digital platforms on global diplomacy and foreign policy // Vidya – a journal of Gujarat University. 2024. Vol. 3, № 1. P. 61–75. DOI: <https://doi.org/10.47413/vidya.v3i1.304>
6. Bertot, J.C., Jaeger, P.T., Grimes, J.M. Using ICTs to Create a Culture of Transparency: E-Government and Social Media as Openness and Anti-Corruption Tools for Societies // Government Information Quarterly. 2010. Vol. 27. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2010.03.001>
7. Bogorodetska, O. Ukrainian-Polish partner cities' cooperation since the beginning of 2022 war in Ukraine // Studia Polityczne. 2022. № 50(4). P. 75–98.
8. Bundesregierung. How Germany is supporting Ukraine [Електронний ресурс]. 2025. – Режим доступу: <https://www.bundesregierung.de/breg-en/issues/sustainability/germany-aid-for-ukraine-2192480>
9. Cinelli, M., De Francisci Morales, G., Galeazzi, A., Quattrociocchi, W., Starnini, M. The echo chamber effect on social media // PNAS. 2021. Vol. 118, № 9. DOI: <https://doi.org/10.1073/pnas.202301118>
10. Engagement Global. German-Ukrainian Municipal Partnerships – SKEW [Електронний ресурс]. 2024. – Режим доступу: <https://skew.engagement-global.de/municipal-partnerships-ukraine.html>
11. Eurocities. Mayors talk Ukraine and energy with Commission President [Електронний ресурс]. 03.10.2022. – Режим доступу: <https://eurocities.eu/latest/mayors-talk-ukraine-and-energy-with-commission-president/>
12. Gdańsk.pl. Pomoc dla Ukrainy [Електронний ресурс]. 2022. – Режим доступу: <https://www.gdansk.pl/pomocdlaukrainy>



13. Germany4Ukraine. Your help portal [Електронний ресурс]. 2023. – Режим доступу: <https://www.germany4ukraine.de/hilfeportal-en>
14. Gillespie, T. Custodians of the Internet: Platforms, Content Moderation, and the Hidden Decisions That Shape Social Media. Yale University Press, 2018. DOI: <https://doi.org/10.12987/9780300235029>
15. GIZ. Municipal partnerships in action: Solidarity with Ukraine [Електронний ресурс]. 2023. – Режим доступу: <https://www.giz.de/en/worldwide/124720.html>
16. IOM Lithuania. New breakfast initiative brings Ukrainians in Lithuania closer to host community [Електронний ресурс]. 2024. – Режим доступу: <https://lithuania.iom.int/news/new-breakfast-initiative-brings-ukrainians-lithuania-closer-host-community>
17. Le Monde. The French telecom sector positions itself for the reconstruction of Ukraine [Електронний ресурс]. 11.04.2024. – Режим доступу: https://www.lemonde.fr/en/economy/article/2024/04/11/the-french-telecom-sector-positions-itself-for-the-reconstruction-of-ukraine_6668054_19.html
18. Lewandowsky, S., Ecker, U. K. H., Cook, J. Beyond Misinformation: Understanding and Coping with the “Post-Truth” Era // Journal of Applied Research in Memory and Cognition. 2017. Vol. 6, № 4. P. 353–369. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jarmac.2017.07.008>
19. LRT. Lithuania collects over EUR 14 million in «Radarom!» campaign to support Ukraine [Електронний ресурс]. 24.02.2024. – Режим доступу: <https://www.lrt.lt/en/news-in-english/19/2180725/lithuania-collects-over-eur-14-million-in-radarom-campaign-to-support-ukraine>
20. Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères. Franco-Ukrainian local authorities conference: Minister's meeting with a delegation of Ukrainian mayors [Електронний ресурс]. 27.11.2024. – Режим доступу: <https://www.diplomatie.gouv.fr/en/country-files/ukraine/news/article/franco-ukrainian-local-authorities-conference-minister-s-meeting-with-a>
21. Ministry of Environment of the Republic of Lithuania. Lithuania transfers computer equipment for 3D city planning to Ukraine [Електронний ресурс]. 24.07.2023. – Режим доступу: <https://am.lrv.lt/en/news/lithuania-transfers-computer-equipment-for-3d-city-planning-to-ukraine>
22. Payne, G., Sevin, E., Bruya, S. Grassroots 2.0: Public Diplomacy in the Digital Age // Comunicacao Publica. 2011. Vol. 6, № 10. P. 45–70. DOI: <https://doi.org/10.4000/cp.422>
23. Proskoorigina, O. O. Полярізація політичних сил суспільства в Україні: від ідеологічної дихотомії до політичного конфлікту культур // Модернізація політичної системи сучасної України: стан та перспективи розвитку : матеріали всеукр. наук.-практ. конф. / ред. кол.: Г. П. Щедрова (голова) та ін. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2011. С. 24–29.
24. Putnam, R. D. Bowling alone: The collapse and revival of American community. Touchstone Books/Simon & Schuster, 2000. DOI: <https://doi.org/10.1145/358916.361990>
25. Seib, P. The Future of Diplomacy. John Wiley & Sons, 2016. 144 p.
26. Ucheh, M. The role of digital tools in public diplomacy: a comparative analysis of digital diplomacy approaches [Електронний ресурс]. 2024. – Режим доступу: <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.23924.73600>
27. Vilnius City Council. Vilnius City Council adopts resolution to support Ukraine until victory [Електронний ресурс]. 27.11.2024. – Режим доступу: <https://www.pravda.com.ua/eng/news/2024/11/27/7486644/>
28. Warszawa. Informacje dla obywateli Ukrainy [Електронний ресурс]. 2022. – Режим доступу: <https://um.warszawa.pl/-/informaci-dla-gromadyan-ukraini>
29. Wroclaw.eu. Wroclaw pomaga Ukrainie [Електронний ресурс]. 2022. – Режим доступу: <https://www.wroclaw.pl/portal/ukraina>

References:

1. Kyrych, N. B., Yampolska, N. (2022). Publichna vlada, yak dzherelo stabilizatsii suspilno-politychnykh protsesiv u derzhavi. Transformatsiia biznesu dlia staloho maibutnoho: doslidzhennia, didzhitalizatsiia ta innovatsii: tezy dop. II Mizhnar. nauk.-prakt. konf. S. 94–96 [in Ukrainian].
2. Kulyk, A. (2024). Stiikist terytorialnykh hromad yak faktor zmitsnennia natsionalnoi bezpeky. Publichne upravlinnia ta administruvannia, № 2 (7), S. 59–65 [in Ukrainian].
3. Okladna, M. H., Stetsenko, V. Yu. (2022). Rol tsyfrovoi dyplomatii v suchasni zovnishni politytsi derzhavy. Pravo ta innovatsiine suspilstvo, № 2 (15), S. 13–17. [https://doi.org/10.37772/2309-9275-2020-2\(15\)-2](https://doi.org/10.37772/2309-9275-2020-2(15)-2) [in Ukrainian].
4. Seliukh, Ye. S. (2024). Transformatsiia komunikatsiinykh stratehii telegram-kanaliv v period novykh vyklykiv na prykladi povnomasshtabnoho vtornennia rf v Ukrainu. Sotsialni komunikatsii: instrumenty, tekhnolohiia i praktyka. <https://doi.org/10.36059/978-966-397-400-2-18> [in Ukrainian].
5. Barman, S. (2024). Digital diplomacy: The influence of digital platforms on global diplomacy and foreign policy. Vidya – A Journal of Gujarat University, 3(1), 61–75. <https://doi.org/10.47413/vidya.v3i1.304> [in English].
6. Bertot, J. C., Jaeger, P. T., & Grimes, J. M. (2010). Using ICTs to create a culture of transparency: E-government and social media as openness and anti-corruption tools for societies. Government Information Quarterly, 27. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2010.03.001> [in English].
7. Bogorodetska, O. (2022). Ukrainian-Polish partner cities' cooperation since the beginning of 2022 war in Ukraine. Studia Polityczne, 50(4), 75–98. [in English].
8. Bundesregierung. (2025). How Germany is supporting Ukraine [Online resource]. <https://www.bundesregierung.de/breg-en/issues/sustainability/germany-aid-for-ukraine-2192480> [in English].
9. Cinelli, M., De Francisci Morales, G., Galeazzi, A., Quattrociocchi, W., & Starnini, M. (2021). The echo chamber effect on social media. Proceedings of the National Academy of Sciences, 118(9). <https://doi.org/10.1073/pnas.2023301118> [in English].
10. Engagement Global. (2024). German-Ukrainian municipal partnerships – SKEW [Online resource]. <https://skew.engagement-global.de/municipal-partnerships-ukraine.html> [in English].
11. Eurocities. (2022, October 3). Mayors talk Ukraine and energy with Commission President [Online resource]. <https://eurocities.eu/latest/mayors-talk-ukraine-and-energy-with-commission-president/> [in English].
12. Gdańsk.pl. (2022). Pomoc dla Ukrainy [Online resource]. <https://www.gdansk.pl/pomocdlaukrainy> [in English].
13. Germany4Ukraine. (2023). Your help portal [Online resource]. <https://www.germany4ukraine.de/hilfeportal-en> [in English].
14. Gillespie, T. (2018). Custodians of the internet: Platforms, content moderation, and the hidden decisions that shape social media. Yale University Press. <https://doi.org/10.12987/9780300235029> [in English].
15. GIZ. (2023). Municipal partnerships in action: Solidarity with Ukraine [Online resource]. <https://www.giz.de/en/worldwide/124720.html> [in English].
16. IOM Lithuania. (2024). New breakfast initiative brings Ukrainians in Lithuania closer to host community [Online resource]. <https://lithuania.iom.int/news/new-breakfast-initiative-brings-ukrainians-lithuania-closer-host-community> [in English].
17. Le Monde. (2024, April 11). The French telecom sector positions itself for the reconstruction of Ukraine [Online resource]. https://www.lemonde.fr/en/economy/article/2024/04/11/the-french-telecom-sector-positions-itself-for-the-reconstruction-of-ukraine_6668054_19.html [in English].



18. Lewandowsky, S., Ecker, U. K. H., & Cook, J. (2017). Beyond misinformation: Understanding and coping with the “post-truth” era. *Journal of Applied Research in Memory and Cognition*, 6(4), 353–369. <https://doi.org/10.1016/j.jarmac.2017.07.008> [in English].
19. LRT. (2024, February 24). Lithuania collects over EUR 14 million in “Radarom!” campaign to support Ukraine [Online resource]. <https://www.lrt.lt/en/news-in-english/19/2180725/lithuania-collects-over-eur-14-million-in-radarom-campaign-to-support-ukraine> [in English].
20. Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères. (2024, November 27). Franco-Ukrainian local authorities conference: Minister’s meeting with a delegation of Ukrainian mayors [Online resource]. <https://www.diplomatie.gouv.fr/en/country-files/ukraine/news/article/franco-ukrainian-local-authorities-conference-minister-s-meeting-with-a> [in English].
21. Ministry of Environment of the Republic of Lithuania. (2023, July 24). Lithuania transfers computer equipment for 3D city planning to Ukraine [Online resource]. <https://am.lrv.lt/en/news/lithuania-transfers-computer-equipment-for-3d-city-planning-to-ukraine> [in English].
22. Payne, G., Sevin, E., & Bruya, S. (2011). Grassroots 2.0: Public diplomacy in the digital age. *Comunicação Pública*, 6(10), 45–70. <https://doi.org/10.4000/cp.422> [in English].
23. Proskoorina, O. O. (2011). Poliarizatsiia politychnykh syl suspilstva v Ukraini: vid ideolohichnoi dykhotomii do politychnoho konfliktu kultur. In *Modernizatsiia politychnoi systemy suchasnoi Ukrainy: stan ta perspektyvy rozvytku* (pp. 24–29). Luhansk: Vyd-vo SNU im. V. Dalia. [in Ukrainian].
24. Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Touchstone Books/Simon & Schuster. <https://doi.org/10.1145/358916.361990> [in English].
25. Seib, P. (2016). *The future of diplomacy*. John Wiley & Sons. [in English].
26. Ucheh, M. (2024). The role of digital tools in public diplomacy: A comparative analysis of digital diplomacy approaches [Online resource]. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.23924.73600> [in English].
27. Vilnius City Council. (2024, November 27). Vilnius City Council adopts resolution to support Ukraine until victory [Online resource]. <https://www.pravda.com.ua/eng/news/2024/11/27/7486644/> [in English].
28. Warszawa. (2022). Informacje dla obywateli Ukrainy [Online resource]. <https://um.warszawa.pl/-/informaci-dla-gromadyan-ukraini> [in English].
29. Wroclaw.eu. (2022). Wroclaw pomaga Ukrainie [Online resource]. <https://www.wroclaw.pl/portal/ukraina> [in English].

УДК 327.1:339.9:330

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-1104-1111](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-1104-1111)

Савич Віта Олексіївна кандидат політичних наук, доцент, доцент кафедри міжнародних відносин та політичного консалтингу Інституту права та суспільних відносин Закладу вищої освіти «Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна», м. Київ, тел.: +380668756080, <https://orcid.org/0000-0002-5262-5833>

ЗМІНА РОЛІ ДЕРЖАВИ В НЕОГЛОБАЛЬНОМУ СВІТІ

Анотація. Метою статті є аналіз зміни ролі держави в сучасному неоглобальному світі.

Зазначено, що в умовах загострення світових політичних та соціально-економічних відносин потенційною є загроза, що держави можуть перекласти власні обов'язки на міжнародні інституції різного рівня. Геополітична ситуація в світі стала більш нестабільною, динамічною, нелінійною, конфліктною, і як наслідок формування поліцентричної системи міжнародних відносин. Глобальна система перебуває в стані трансформації з новими викликами та ризиками, залучає нових гравців до політичної системи.

Обґрунтовано, що суперництво великих держав, імперських амбіцій та зміна глобального розподілу влади повертає роль державі як головного арбітра політичного впливу. Сучасні держави на противагу будь-яким процесам глобалізації змогли зберегти власний силовий і економічний потенціал, національну, етнічну та релігійну ідентичність, тому не слід перебільшувати вплив транснаціональних компаній. У таких умовах цілком очевидно, що традиційні міжнародні організації будуть лише сильніше зазнавати тиску в умовах адаптації до нової реальності.

Доведено, що держави та суспільства повинні адаптуватися до проявів нестабільності в світі, в якому вже не існує поділу між зовнішньою та внутрішньою політикою, міжнародними та локальними проблемами. Більшу вагу мають політичні рішення, які формують зацікавлені актори міжнародних відносин, що володіють більшою економічною потужністю. Концепція неоглобалізації узаконює не лише соціальну нерівність в сучасному світі, але і відмову від боротьби за досягнення соціальної рівності в майбутньому.

Гіперглобалісти розглядають глобалізацію насамперед як економічне явище, яке створює нові впливові інститути, що потіснять національні держави на світовому просторі. Це пов'язано з появою і нарощуванням впливу нових «центрів сили», а також регіональних центрів прийняття стратегічних рішень, які зацікавлені у створенні нової міжнародної моделі взаємодії.

Ключові слова: держава, неоглобалізація, глобалізація, політика, гіперглобалізм



Savych Vita Oleksiivna Candidate of Political Sciences, Associate Professor of the Department of International Relations and Political Consulting of the Institute of Law and Public Relations of the Institution of Higher Education "Open International University of Human Development "Ukraine", Kyiv, tel.: +380668756080, <https://orcid.org/0000-0002-5262-5833>

CHANGING THE ROLE OF THE STATE IN A NEOGLOBAL WORLD

Abstract. The purpose of the article is to analyze the changing role of the state in the modern non-global world

It is noted that in the context of aggravation of world political and socio-economic relations, there is a potential threat that states may shift their own responsibilities to international institutions of various levels. The geopolitical situation in the world has become more unstable, dynamic, nonlinear, conflict-ridden, and as a result, a polycentric system of international relations has been formed. The global system is in a state of transformation with new challenges and risks, attracting new players to the political system.

It is argued that great power rivalry, imperial ambitions, and changing global distribution of power are returning the role of the state as the main arbiter of political influence. Modern states, in contrast to any globalization processes, have been able to preserve their own power and economic potential, national, ethnic and religious identity, therefore the influence of transnational companies should not be exaggerated. In such conditions, it is quite obvious that traditional international organizations will only be under greater pressure in terms of adaptation to the new reality.

It has been proven that states and societies must adapt to manifestations of instability in a world in which there is no longer a division between foreign and domestic politics, international and local problems. Political decisions that are shaped by interested actors in international relations with greater economic power have greater weight. The concept of neo-globalization legitimizes not only social inequality in the modern world, but also the abandonment of the struggle to achieve social equality in the future.

Hyperglobalists view globalization primarily as an economic phenomenon that creates new influential institutions that will supplant nation-states in the global arena. This is due to the emergence and growth of the influence of new “centers of power” and regional centers of strategic decision-making that are interested in creating a new international model of interaction

Keywords: state, neoglobalization, globalization, politics, hyperglobalism

Постановка проблеми. Неоглобалізація гостро поставила питання розв'язання проблеми ролі держави в сучасному світі. Домінантою стають

міжнародні глобалізовані суб'єкти. В умовах загострення світових політичних та соціально-економічних відносин потенційною є загроза, що держави можуть перекласти власні обов'язки на міжнародні інституції різного рівня. Геополітична ситуація в світі стала більш нестабільною, динамічною, нелінійною, конфліктною, і як наслідок формування поліцентричної системи міжнародних відносин. Глобальна система перебуває в стані трансформації з новими викликами та ризиками, залучає нових гравців до політичної системи суспільного функціонування. «Всеохоплюючий характер процесів глобалізації вирішальним чином вплинув на зміну співвідношення між економічною і політичною складовими частинами у взаємодії міжнародних акторів та, власне, на вихід політики й економіки на рівноцінний за значенням. Це підтверджується ще й тим, що більшу вагу мають політичні рішення, які формують зацікавлені актори міжнародних відносин, що володіють більшою економічною потужністю. Зростання політичної ваги суб'єктів міжнародних відносин, які мають більший економічний потенціал, сприяло виходу на світову арену, крім міжурядових, ще й неурядових акторів, серед яких особливо слід вказати на глобальні компанії чи транснаціональні корпорації, що володіють активами, порівнюваними із ВВП середніх країн» [1, с. 236].

Заміна терміну „глобалізація” терміном „неоглобалізація” має ідеологічний характер, тому що неоглобалізація означає оновлення трансформаційного процесу всіх суспільств і верств населення та підтверджує неможливість забезпечити комфортних умов життя всім. Таким чином, концепція неоглобалізації узаконює не лише соціальну нерівність в сучасному світі, але і відмову від боротьби за досягнення соціальної рівності в майбутньому. Вона проявляється в безальтернативності неоліберальної моделі уніфікованої економіки і зовнішньополітичних зв'язків, що використовується західними державами, монополіями і міжнародними економічними організаціями по відношенню до менш розвинутих держав, пропонуючи їм не вигідні конкурентні умови. Проте, на нашу думку, розглядати втрату державною владою абсолютних позицій передчасно.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вітчизняні науковці досліджували різні аспекти зміни ролі держави під впливом сучасних неоглобалізаційних процесів. Так Наумкіна С. М., Каменчук Т. О., досліджуючи сучасний світовий порядок в системі політичних відносин, зробили висновок, що „вплив процесів глобалізації і нової інформаційної реальності обумовлює нові форми існування і саморозвитку держав, що, безумовно, ускладнює аналіз політико-правових процесів, пов'язаних з їх розвитком та створенням безпечного світопорядку, і включає їх в предметне поле сучасних політико-правових досліджень” [2, с. 39]. Вовк В. М у статті „Мораль, демократія, глобалізація і право” зазначає, що „біполярність сучасного світу представлена державами, які сприймають глобалізаційно-демократичні цінності, і державами, які відстоюють власну самобутність, традиційність” [3, с. 23].



Доктор економічних наук Турянський Ю.І. досліджує зміну ролі держави у сфері прав людини в сучасному глобалізованому суспільстві, звертаючи увагу, що „держави в усі часи була потужним апаратом державно-владної діяльності, ядром політичної системи. На сьогодні вона втрачає власні позиції шляхом втрати чітких територіальних кордонів, через міжнародний вплив, міграційні процеси” [4, с. 29].

Мета статті – зробити аналіз зміни ролі держави в сучасному неоглобальному поліцентричному світі.

Виклад основного матеріалу. Для вивчення сучасних викликів та змін дослідницький аналіз має міждисциплінарний підхід. Це дозволяє узагальнити різні геополітичні, економічні, глобалізаційні концепції для визначення змісту та динаміки світових змін, в тому числі і ролі держави. Гіперглобалісти на чолі з К. Омае [5] стверджують, що глобалізація є новою епохою, для якої характерне збільшення впливу економічних інститутів; фірм, ринків, – та подальше зменшення ролі держави, тобто глобальний ринковий простір підкорив всі процеси в сучасному світі. Люди все більше стають залежними від законів світового ринку. „Традиційні національні держави стають неприродними і навіть неможливими комерційними одиницями світової економіки” [6, с. 5].

Представники гіперглобалізаційного напрямку наголошують на пріоритетність становлення єдиного світового ринку і домінування законів економічної конкуренції, визначаючи, що процес глобалізації має результатом процес денаціоналізації економіки шляхом створення транснаціональної сітки виробництва, торгівлі та фінансів. Звертаємо увагу, що ідеологія гіперглобалістів реалізується через неолиберальну доктрину, коли глобалізація аналізується як різновид інтернаціоналізації політичного, соціо-економічного та культурного життя людства, якому характерне ігнорування наявних національних утворень, культурно-цивілізаційних та природничо-екологічних факторів.

Американський дослідник Т. Фрідман [7] є впливовим представником гіперглобалізаційного підходу. Він вважав, що глобалізація – це нова система, яка замінила „систему холодної війни”. Всі держави повинні адаптуватися до її викликів, навіть якщо не всі належать до даної системи. На його думку, політичний і економічний вибір більшості урядів рідко обмежується тим, що в світі існує одна держава-лідер і панує капіталізм.

Гіперглобалісти розглядають глобалізацію насамперед як економічне явище, яке створює нові впливові інститути, що потіснять національні держави на світовому просторі. Таким чином, виникнення глобального економічного простору, на думку М. Олброу [8], К. Омае [5; 6], зумовлює появу нового світового порядку, що пророкує кінець впливу національних держав, зародження всесвітніх інститутів управління та злиття різноманітних культур. Світовий ринок диктує свої правила державам. Водночас, основна

функція урядів полягає в управлінні соціальними наслідками глобалізації або тими, хто „опинившись позаду, намагається не стільки отримати шанс рухатися вперед, скільки утримувати інших” [6, с. 64]. Глобалізацію також пов’язують з поляризацією і протистоянням між переможцями і переможеними в сфері глобальної економіки.

Як вважають гіперглобалісти, економічна і політична влада денационалізується. Так варто погодитись з К. Ома, що національні держави все в більшій мірі стають „різновидом перехідної організації для управління економічними процесами” [6, с. 49]. Але врешті-решт всі гіперглобалісти розглядають глобалізацію, як явище, що означає фундаментальну перебудову „структури людської дії” [6, с. 85], шлях підвищення життєвого рівня, соціальної стабільності, політичної значимості, джерело майбутнього процвітання,

Представники трансформаціоналістського підходу (Дж. Розенау [9], Е. Гідденс [10], М. Кастельс [11] та ін.) вважають, що держави та суспільства повинні адаптуватися до проявів нестабільності в світі, в якому вже не існує поділу між зовнішньою та внутрішньою політикою, міжнародними та локальними проблемами. На думку Дж. Розенау, утворюється новий політичний, економічний, соціальний простір, в межах якого вирішуються справи держав, суспільств, спільнот, людей, враховуючи, що глобалізація зображується як трансформуюча сила, відповідальна за наявні зміни.

Слід наголосити, що трансформаціоналісти, на відміну від гіперглобалістів, стверджують про непередбачуваність існуючих змін, тобто не вказують напрям глобалізації, шлях її розвитку. Представники трансформаційного підходу розглядають глобалізацію як довготривалий історичний процес. Існуючі перетворення історично безпрецедентні. Якщо для гіперглобалістів новими полюсами є „переможці” і „переможені” в світовому економічному процесі, то трансформаціоналісти наголошують, що деякі держави міцно займуть місце в центрі світового розвитку, а інші виконуватимуть другорядні ролі. Проте буде побудована нова трьохярусна суспільна ієрархічна структура, представлена в кожному великому місті такими соціальними прошарками як еліта, електорат та маргінали.

На думку трансформаціоналістів, поділ на Північ та Південь, „перший” та „третій” світи не доречний в наш час, тому що глобалізація створює нові ієрархії, детериторіалізує економічну активність. Аналіз паралелей і відмінностей між історичними періодами допомагає зрозуміти, які процеси мали наслідком виникнення і зміну полюсів міжнародного розвитку, і як вони впливали на вже існуючі відносини. Системний підхід передбачає вивчення світового порядку як складної системи, де полюси як „центри сили” розглядаються як структурні елементи цієї системи, а їх взаємодія та динаміка як елемент руху в бік поліцентричності.

Наприклад, М. Кастельс наголошував, що глобалізація впливає на національну економіку таким чином, що національний економічний простір



не співпадає з територіальними межами держави. Але, на відміну від гіперглобалістів, представники трансформаціоналістського підходу не розглядають кінець держави-нації як інституту, а вважають, що функції і повноваження національних урядів зміняться, а також паралельно національному суверенітету буде збільшуватися число та роль міжнародних організацій. Таким чином, глобалізація асоціюється з трансформацією (що і дало назву означеному підходу), або втратою зв'язку між суверенітетом, територіальністю та державною владою.

Трансформаціоналісти наголошують, що глобалізація пов'язана з виникненням транснаціональних корпорацій, інтернаціональних органів регулювання, тобто не територіальних форм економічної і політичної організації в глобальній сфері. Так, на думку Дж. Розенау, національні держави вже не є єдиними центрами влади в світі, їхній вплив змінюється.

Скептики вважають, що сучасні держави на протигагу будь-яким процесам глобалізації зможуть зберегти власний силовий і економічний потенціал, національну, етнічну та релігійну самоідентифікацію, тому не слід перебільшувати вплив транснаціональних акторів. Професор Біркбекського коледжу Лондонського університету П. Гірт і головний редактор журналу „Economy and Society” Г. Томпсон підкреслюють, що більшість ТНК мають частку в національних економіках і тому напряду залежать від національних держав. Наскільки глобальними б не були їхні операції, всередині держави ці корпорації не в змозі створити всі необхідні умови. До того ж, чим більша експансія ТНК в інші суверенні держави, тим сильніше корпорації залежать від згоди зацікавлених держав у питаннях про принципи, процеси, цілі, норми і механізми управління міжнародним бізнесом. Японські менеджери і робітники, наприклад, є прихильниками традиції зберігати у своїх фірмах мононаціональне соціальне середовище, що неможливо без регулюючої ролі держави на території Японії [12, с. 430].

У сучасному світі вплив глобалізації є менш суттєвим. Звертаємо увагу на так званий неоглобальний, постглобальний світовий порядок. Це пов'язано з такими викликами, як: 1). Поява і нарощування впливу нових «центрів сили», а також регіональних центрів прийняття стратегічних рішень (ЄС, Китайська Народна Республіка, Індія, Саудівська Аравія та ін.), які зацікавлені у створенні нової міжнародної моделі взаємодії. Це, у свою чергу, викликає протидію у відповідь з боку країн, які не готові визнати появу нових геополітичних конкурентів, а орієнтовані на збереження ролі домінуючої в міжнародному просторі сили. 2). Зміна геополітичного ландшафту, проміжним результатом якої виступає послідовне зростання рівня, обсягів міжнародної конкуренції за регіональний і глобальний вплив, а також включення до сфери протидії нових сфер (кібербезпека, екологія, культура, релігія).

Висновки. Суперництво великих держав, імперських амбіцій та змінного глобального розподілу влади повертає роль державі як головного

арбітра політичного впливу. У таких умовах цілком очевидно, що традиційні міжнародні організації будуть лише сильніше зазнавати тиску в умовах адаптації до нової реальності [13]. В той же час геополітична конкуренція загрожує перспективам співробітництва, об'єднанню зусиль у пошуках колективної відповіді на глобальні політичні виклики та вирішенню глобальних проблем, створенню гнучких механізмів реагування на такі виклики. Проте винятком із правил можуть стати рівноправні партнерські відносини між країнами союзниками, які переймаються необхідністю вирішення спільних завдань, що дозволяють їм більш ефективно працювати та створювати гнучкі механізми реагування на такі виклики.

Спроможність держави, її сталий розвиток є не тільки показником поступального розвитку суспільства в цілому, але і визначають формат становлення неоглобального світопорядку. Соціальні та політичні зміни, а також відмінності у сприйнятті світових проблем створюють виклики для двосторонньої співпраці. Ефективне управління глобальними питаннями вимагає згоди та співробітництва, але сучасна ситуація наочно демонструє, що навіть базові міжнародні принципи та цінності більше не є пріоритетом. Ці зміни в міжнародному порядку також впливають на існуючі механізми глобального управління. На даний момент є актуальною теза про те, що світ навряд чи повернеться до ідеї взаємовигідної глобалізації, яка стала відмінною рисою початку ХХІ ст.

Література:

1. Бурдяк О. Зростання ролі ТНК у міжнародних політичних відносинах в умовах глобалізації. *Історико-політичні проблеми сучасного світу*. 2013. Т. 25–26. С. 233–238.
2. Наумкіна С. М., Каменчук Т.О. Сучасний світопорядок в системі політичних відносин. *Політикус : наук. журнал*. 2023. № 1. С. 37–40. DOI <https://doi.org/10.24195/24149616.2023-1.6>
3. Вовк В. М. Мораль, демократія, глобалізація і право. *Аналітичне-порівняльне правознавство*. 2024. №1. С. 23-26 DOI <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.01.2>
4. Турянський Ю.І. Роль держави у сфері прав людини в сучасному глобалізованому суспільстві. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Сер.: Юриспруденція. 2019 № 41 том 1 С. 29-32 Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_jur_2019_41%281%29_9 DOI <https://doi.org/10.32841/2307-1745.2019.41-1.7>
5. Ohmae K. *The Bordless World: Power and Strategy in the Interlinked Economy*. London: Fontana, 1990. 272 p.
6. Ohmae K. *The End of the National State*. New York: Free Press, 1995. 214 p.
7. Friedman T. L. *The Lexus and the Olive Tree: Understanding Globalization* [2nd edition]. New York: Anchor Press, 2000. 490 p.
8. Albrow M. *The Global Age: State and Society Beyond Modernity*. Cambridge: Polity Press, 1996. 272 p.
9. Rosenau J. N. *Turbulence in World Politics: A Theory of Change and Continuity*. Princeton: Princeton University Press, 1990. 504 p.
10. Giddens A. *The Consequences of Modernity*. Cambridge: Polity Press, 1990. 412 p.
11. Castells M. *L'ère de l'information*. Paris: Fayard, 1998. Vol. 3. Fin de Millénaire. 1999. 492 p.



12. Hirst P. Thompson G. Globalization and the Future of the Nation State. *Economy and Society*. L., 1995. Vol. 24, № 3. P. 408-442.

13. Hallaert J.J. The tragedy of international organizations in a world order in turmoil. *European Centre for International Political Economy*. July 2020. URL: <https://ecipe.org/publications/tragedy-of-international-organizations/> (дата звернення: 01.04.2025)

References:

1. Burdiak O. (2013). Zrostannia roli TNK u mizhnarodnykh politychnykh vidnosynakh v umovakh hlobalizatsii [The growing role of TNCs in international political relations in the context of globalization]. *Istoryko-politychni problemy suchasnoho svitu*. T. 25–26. 233–238 [in Ukrainian]

2. Naumkina S. M., Kamenchuk T.O. (2023) Suchasnyj svitoporiadok v systemi politychnykh vidnosyn. [The modern world order in the system of political relations]. *Politykus : nauk. zhurnal*. № 1. 37–40. DOI <https://doi.org/10.24195/24149616.2023-1.6> [in Ukrainian].

3. Vovk V. M. (2024). Moral', demokratiia, hlobalizatsiia i pravo [Morality, democracy, globalization and law]. *Analitychne-porivnial'ne pravoznavstvo*. №1. 23-26 DOI <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.01.2> [in Ukrainian].

4. Turians'kyj Yu.I. (2019) Rol' derzhavy u sferi prav liudyny v suchasnomu hlobalizovanomu suspil'stvi [The role of the state in the field of human rights in a modern globalized society]. *Naukovyj visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Ser.: Yurysprudentsiia*. № 41 T.1 29-32. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_jur_2019_41%281%29__9 DOI <https://doi.org/10.32841/2307-1745.2019.41-1.7> [in Ukrainian]

5. Ohmae, K. (1990). *The Bordless World: Power and Strategy in the Interlinked Economy*. London: Fontana. [in English].

6. Ohmae, K. (1995). *The End of the National State*. New York: Free Press [in English].

7. Friedman, T. L. (2000). *The Lexus and the Olive Tree: Understanding Globalization* [2nd edition]. New York: Anchor Press. [In English].

8. Albrow, M. (1996). *The Global Age: State and Society Beyond Modernity*. Cambridge: Polity Press. [In English].

9. Rosenau, J. N. (1990). *Turbulence in World Politics: A Theory of Change and Continuity*. Princeton: Princeton University Press. [In English].

10. Giddens, A. (1990). *The Consequences of Modernity*. Cambridge: Polity Press. [In English].

11. Castells, M. (1999). *L'ère de l'information*. Paris: Fayard,. Vol. 3. *Fin de Millénaire*. [In French].

12. Hirst P. Thompson G(1995). Globalization and the Future of the Nation State. *Economy and Society*. L., Vol. 24, № 3. 408-442. [In English].

13. Hallaert J.J. (2020) The tragedy of international organizations in a world order in turmoil. *European Centre for International Political Economy*.. Retrieved from: <https://ecipe.org/publications/tragedy-of-international-organizations> [In English].

УДК 327(4:477):355.4

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-1112-1124](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-1112-1124)

Супрун Віталій Ростиславович аспірант кафедри політичних наук Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника, <https://orcid.org/0000-0002-6531-6765>

РЕОРГАНІЗАЦІЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ МАЛИХ АЛЬЯНСІВ: СПІЛЬНЕ СТРАТЕГІЧНЕ БАЧЕННЯ НА ОСНОВІ ДОСВІДУ РЕГІОНАЛЬНИХ ІНІЦІАТИВ КРАЇН ЄС І ЄЗ¹

Анотація. У рамках цієї статті здійснено аналіз еволюції та способів вдосконалення ключових європейських малих альянсів України – Люблінського трикутника та Альянсу України, Великої Британії і Польщі. Особлива увага приділена визначенню шляхів удосконалення їх стратегічного бачення та планування на основі досвіду функціонування аналогічних форматів у Європейському Союзі та Європейській економічній зоні, зокрема Вишеградської групи, Веймарського трикутника та НОРДЕФКО.

Низка факторів обмежує ефективність європейських малих альянсів України, серед яких відсутність чіткої стратегічної візії, недостатньо розвинені інституційні рамки, слабкий механізм постійного діалогу, відсутність форматів залучення третіх сторін, нестача конкретних ініціатив та відсутність стратегії брендингу. Водночас аналіз успішних моделей регіональної співпраці в Європі свідчить, що відповідне реформування може суттєво посилити тристоронню взаємодію, сприяючи не лише європейській та євроатлантичній інтеграції України, а й зміцненню регіональної співпраці та реалізації ширших регіональних інтересів на міжнародній арені.

Аналіз досвіду В4, Веймарського трикутника та НОРДЕФКО демонструє різноманітні підходи до стратегічного планування. Вишеградська група та НОРДЕФКО розвинули розгалужену нормативно-правову базу, що постійно доповнюється, тоді як Веймарський трикутник здебільшого спирається на періодичні консультації та декларативні документи. Крім того, стратегічне планування у В4 зосереджене на коротко- та довгострокових горизонтах, тоді як НОРДЕФКО приділяє увагу середньо- та довгостроковому плануванню. Важливим аспектом є також диференціація питань оборонного співробітництва, які у Вишеградській групі винесені в окремий спеціалізований документ.

¹ Цю публікацію підготовлено в рамках Natolin Fellowship Programme за фінансової підтримки Європейського Союзу та Міністерства закордонних справ Литовської Республіки в межах проєкту EU4YOUTH – Phase III: Youth Employment and Entrepreneurship Programme Scholarship Scheme for East Partners в Коледжі Європи в Натоліні. Відповідальність за зміст несе виключно Віталій Супрун і зміст не обов'язково відображає погляди Європейського Союзу, Міністерства закордонних справ Литовської Республіки та Коледжу Європи в Натоліні.



На основі цього досвіду запропоновано концепцію багаторівневого стратегічного планування для європейських малих альянсів України, яка передбачає інтеграцію короткострокових, середньострокових і довгострокових цілей у межах комплексної нормативно-правової основи з поділом на тематичні кластери. Такий підхід сприятиме забезпеченню послідовності реалізації пріоритетів, мінімізації впливу політичної кон'юнктури на діяльність альянсів, а також підвищенню їхньої інституційної стійкості.

Результати цього дослідження створюють підґрунтя для подальшого вивчення співпраці у В4, Веймарському трикутнику та НОРДЕФКО, зокрема в аспектах інституціоналізації взаємодії, залучення зовнішніх партнерів, формування бренду, розширення співробітництва у сфері безпеки та нарощування потенціалу. Поглиблений аналіз цих аспектів сприятиме розробці комплексних рекомендацій щодо підвищення ефективності Люблінського трикутника та Альянсу України, Великої Британії і Польщі, а також формуванню цілісної стратегії регіональної співпраці України в контексті європейської та євроатлантичної інтеграції, особливо з урахуванням зростаючої російської загрози.

Ключові слова: Україна, малі альянси, Люблінський трикутник, британо-польсько-український тристоронній пакт, Вишеградська група, В4, Веймарський трикутник, НОРДЕФКО, європейська інтеграція, Європейський Союз, євроатлантична інтеграція, НАТО.

Suprun Vitalii Rostyslavovych PhD Candidate of the Department of Political Science of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, <https://orcid.org/0000-0002-6531-6765>

REORGANIZATION OF EUROPEAN SMALL ALLIANCES: SHARED STRATEGIC VISION BASED ON THE EXPERIENCE OF REGIONAL INITIATIVES OF THE EU AND THE EEA COUNTRIES

Abstract. This article analyzes the evolution and ways to improve Ukraine's key European small alliances—the Lublin Triangle and the British–Polish–Ukrainian trilateral pact. Special attention is given to identifying ways to enhance their strategic vision and planning based on the experience of similar formats within the European Union and the European Economic Area, particularly the Visegrad Group, the Weimar Triangle, and the NORDEFCO.

Several factors limit the effectiveness of Ukraine's European small alliances, including the lack of a clear strategic vision, underdeveloped institutional frameworks, a weak mechanism for continuous dialogue, the absence of formats for engaging third parties, a shortage of concrete initiatives, and the lack of a branding strategy. At the same time, an analysis of successful models of regional cooperation in Europe suggests that appropriate reforms could significantly strengthen trilateral

interaction, contributing not only to Ukraine's European and Euro-Atlantic integration but also to the reinforcement of regional cooperation and the realization of broader regional interests on the international stage.

The analysis of the V4, the Weimar Triangle, and the NORDEFCO demonstrates diverse approaches to strategic planning. The Visegrad Group and the NORDEFCO have developed an extensive regulatory and legal framework that is continuously updated, whereas the Weimar Triangle primarily relies on periodic consultations and declarative documents. Furthermore, strategic planning within the V4 focuses on both short- and long-term horizons, while the NORDEFCO places greater emphasis on medium- and long-term planning. Another crucial aspect is the differentiation of defense cooperation issues, which are addressed in a separate specialized document within the Visegrad Group.

Based on this experience, a concept of multi-level strategic planning for Ukraine's European small alliances is proposed, which envisions the integration of short-, medium-, and long-term goals within a comprehensive regulatory and legal framework divided into thematic clusters. This approach will help ensure the consistency of priority implementation, minimize the impact of political fluctuations on the activities of these alliances, and enhance their institutional resilience.

The findings of this study provide a foundation for further research on cooperation within the V4, the Weimar Triangle, and the NORDEFCO, particularly in the areas of institutionalizing interaction, engaging external partners, brand development, expanding security cooperation, and capacity-building. A deeper analysis of these aspects will contribute to the development of comprehensive recommendations for enhancing the effectiveness of the Lublin Triangle and the British-Polish-Ukrainian trilateral pact, as well as the formation of a cohesive strategy for Ukraine's regional cooperation in the context of European and Euro-Atlantic integration, particularly given the growing Russian threat.

Keywords: Ukraine, small alliances, Lublin Triangle, British-Polish-Ukrainian Trilateral Pact, Visegrad Group, V4, Weimar Triangle, NORDEFCO, European integration, European Union, Euro-Atlantic integration, NATO.

Постановка проблеми. Сучасний глобальний політичний ландшафт характеризується наявністю численних регіональних і міжнародних ініціатив, які стали незамінними інструментами у формуванні політики безпеки та оборони держав. У все більш взаємопов'язаному світі країни звертаються до партнерства з іншими країнами, поряд зі своїми індивідуальними стратегіями, щоб посилити свої можливості безпеки та оборони [1, с. 156]. Це не дивно, адже згідно з реалістичною парадигмою, баланс сил є центральною концепцією міжнародних відносин, досягти якого можна як самостійно, так і через створення союзів з іншими державами [2, с. 40].

З 2020 року Україна почала реалізацію стратегії малих альянсів, яка є частиною зовнішньої політики держави, сформульованої у Стратегії зовніш-



ньої політики України [3, с. 272]. Ці альянси діють як паралельні ініціативи, створюючи коаліції з країнами, що мають спільне бачення загроз і майбутніх перспектив [4, с. 389-390]. На даний час вони поділяються на дві категорії: альянси, до яких входять теперішні та колишні країни-члени ЄС, і ті, що включають кандидатів на вступ до Євросоюзу. До найбільш яскравих прикладів європейських малих альянсів (перша категорія) належать Люблінський трикутник (Польща, Україна та Литва) та Альянс України, Великої Британії і Польщі (Тристоронній пакт). Обидва альянси зосереджені на зміцненні стратегічних цілей своїх учасників. Люблінський трикутник сприяє розвитку діалогу, підтримує інтеграцію України в ЄС і НАТО та спрямований на боротьбу з російською агресією [4, с. 390]. У свою чергу, Тристоронній пакт є новим форматом військово-політичного співробітництва, орієнтованим на посилення безпеки в Європі та протидію російським загрозам [5, с. 107].

Однак, обидва малі альянси стикаються з низкою викликів, які обмежують їх ефективність. Люблінський трикутник має проблеми з незбалансованою інституційною структурою, відсутністю постійного діалогу, обмеженістю у залученні третіх сторін, фрагментованими ресурсами та браком флагманських ініціатив у політичній та безпековій сферах [6, с. 16-17]. Тристоронній пакт, хоча й демонстрував амбітні наміри на початковому етапі, зіштовхнувся з труднощами через відсутність чітко визначеної інституційної структури, детальної дорожньої карти та конкретних механізмів реалізації стратегічних завдань, що в сукупності обмежує його подальший розвиток [5, с. 109; 7, с. 7].

Водночас Люблінський трикутник і Тристоронній пакт слід розглядати як взаємодоповнюючі ініціативи [5, с. 108]. Перший виконує важливу функцію у процесі європейської інтеграції України, тоді як другий є невід'ємною складовою євроатлантичної співпраці та відіграє ключову роль у формуванні широкої міжнародної коаліції на підтримку України [8, с. 5].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика, розглянута в цій статті, вже певною мірою аналізувалася в попередніх наукових працях таких дослідників, як О. Анісімович-Шевчук, П. Біскуп, С. Герасимчук, А. Гетьманчук, С. Дерев'янка, М. Драпак, І. Дутко, Л. Крива, С. Куцепал, А. Ланошка, М. Пеховська, І. Погорєлова, Дж. Роджерс, С. Солодкий, М. Терліковський, М. Тома та Г. Шелест.

Європейські малі альянси містять значний потенціал не лише для просування інтеграції України в західні структури, але й для посилення стримування та стійкості серед держав-членів [9, с. 24], а з огляду на їхню важливість у формуванні регіональної безпеки та доповненні більших багатосторонніх структур, необхідно досліджувати шляхи зміцнення їх інституційної спроможності та стратегічного впливу. Дане дослідження сприяє заповненню прогалини в аналізі, систематизуючи досвід Вишеградської групи, Веймарського трикутника та НОРДЕФКО як концептуальні моделі для оптимізації організаційної

структури та механізмів функціонування Люблінського трикутника і Тристороннього пакту. **Це дослідження має на меті** оцінити поточний стан розвитку Люблінського трикутника та Тристороннього пакту, а також розглянути стратегії для зміцнення спільного стратегічного підходу в умовах зростаючої російської загрози та прагнень України до членства в ЄС і НАТО.

Еволюція Люблінського трикутника: регіональне партнерство в дії

Люблінський трикутник став першою ініціативою серед малих альянсів, яка об'єднала Україну, Польщу та Литву у формат тристоронньої співпраці, офіційно започаткованої 28 липня 2020 року в місті Люблін [10, с. 839]. Спільна декларація, підписана учасниками, заклала основу для розвитку регіональної взаємодії, спрямованої на посилення політичного діалогу, сприяння інтеграції України до ЄС та НАТО, а також протидію російській агресії [3, с. 273; 52].

Процес інституціоналізації ініціативи продовжився 7 липня 2021 року під час третьої зустрічі міністрів закордонних справ у Вільнюсі, де було ухвалено Дорожню карту подальшої взаємодії, Декларацію про європейську спадщину та спільні цінності, а також План дій щодо протидії дезінформації [6, с. 4]. Основні вектори співпраці охоплюють політичний діалог, традиційні аспекти безпеки, кібербезпеку, енергетичну безпеку, економічне співробітництво, стратегічні комунікації та боротьбу з гібридними загрозами [12]. Зокрема, План дій із протидії дезінформації спрямований на нейтралізацію російських спроб дестабілізації регіону шляхом скоординованих заходів та підвищення інституційної стійкості [6, с. 4]. Водночас Декларація про європейську спадщину та спільні цінності підтверджує європейську перспективу України та декларує відкритість ініціативи до потенційного розширення, зокрема за рахунок демократичної Білорусі в майбутньому [13].

Значним етапом у розвитку Люблінського трикутника став перший саміт, проведений 20 грудня 2021 року в Гуті (Україна). Учасники зустрічі—президенти України, Польщі та Литви—підписали політичну декларацію, в якій підтвердили підтримку суверенітету України, підсумували тридцятирічні двосторонні відносини, закликали до консолідованої міжнародної реакції на агресію Росії та засудили політику режиму Лукашенка [14].

З початком повномасштабного вторгнення Росії в Україну в лютому 2022 року Люблінський трикутник продовжив відігравати центральну роль у мобілізації політичної підтримки України. Його учасники оперативно засудили агресію, підтримали кандидатуру України для вступу в ЄС та пообіцяли подальшу підтримку [3, с. 275].

Тристоронній пакт: виклики та перспективи розвитку нового малого альянсу

Останньою ініціативою серед малих альянсів України став Тристоронній пакт, що об'єднав Україну, Польщу та Велику Британію. Його офіційний запуск відбувся 17 лютого 2022 року, і цей формат зосереджений на



зміцненні безпекової співпраці, особливо у контексті протидії російській загрозі та стабілізації європейського регіону [5, с. 107; 4, с. 4]. Основними напрямками діяльності ініціативи є підтримка Кримської платформи, розвиток співпраці у сферах кібербезпеки та енергетичної безпеки, а також удосконалення стратегічних комунікацій з метою протидії дезінформації. Окрім того, альянс має слугувати механізмом оперативного політичного діалогу між трьома державами, що є складним завданням у межах ширших багатосторонніх структур, таких як НАТО чи ЄС [15, с. 7].

Аналіз динаміки розвитку Тристороннього пакту свідчить про те, що, попри ентузіазм на початку, його динаміка з часом значно зменшилася. Хоча двостороння взаємодія між учасниками залишається активною, тристоронній формат не перетворився на повноцінну концептуалізовану та інституціоналізовану структуру. Цю обмеженість підкреслюють слова Посла України у Великій Британії Вадима Пристайка, який зазначив, що “малий альянс між Україною, Великою Британією та Польщею... формально пригальмовано. Він досі не має офіційної назви, альянс так і не був документально задекларований...” [3, с. 280–281].

У порівнянні з Люблінським трикутником, інституційний розвиток Тристороннього пакту відбувається повільніше. Водночас обидві ініціативи залишаються на етапі формування як концептуально, так і інституційно, що створює можливості для їх подальшої еволюції [10, с. 841]. Для ефективного функціонування цих форматів необхідно детально проаналізувати актуальні виклики, розробити чітку стратегію розвитку, зміцнити координацію між учасниками та впровадити ефективні механізми співпраці, спрямовані на досягнення спільних політичних і безпекових цілей.

Стратегічне бачення В4, Веймарського трикутника та НОРДЕФКО: уроки для Люблінського трикутника і Тристороннього пакту

Еволюція регіональних альянсів у Європі демонструє різні моделі співпраці, що можуть слугувати основою для вдосконалення формату Люблінського трикутника та Тристороннього пакту. Зокрема, створена у 1991 році Вишеградська група є прикладом регіонального інтеграційного блоку, орієнтованого на координацію політичних, економічних та безпекових питань між Польщею, Чехією, Словаччиною та Угорщиною. Веймарський трикутник, започаткований того ж року, у свою чергу, функціонує як дипломатично-координаційна платформа між Францією, Німеччиною та Польщею, спрямована на підтримку європейської інтеграції, сприяння взаєморозумінню та зміцнення безпекового компонента. Водночас утворене у 2009 році НОРДЕФКО (англ. Nordic Defence Cooperation) представляє модель оборонного партнерства між Данією, Ісландією, Норвегією, Фінляндією та Швецією, основною метою якого є колективне зміцнення обороноздатності Північної Європи.

Ці регіональні ініціативи становлять релевантні кейси для аналізу завдяки їхньому значному досвіду в координації регіональних зусиль, управлінні міждержавними відносинами, розбудові механізмів інтеграції та безпекової співпраці. Їхня географічна локалізація в Європі дозволяє враховувати регіональні особливості та закономірності. Попри відмінності в організаційній структурі та тематичних акцентах, усі три ініціативи певною мірою орієнтовані на політичну взаємодію, безпекову співпрацю та оборонні питання. Накопичений ними досвід може слугувати аналітичною основою для вдосконалення існуючих регіональних партнерств.

Формування спільного стратегічного бачення є критичною умовою для успішного функціонування регіональних форматів. Наприклад, Вишеградська група та НОРДЕФКО мають детально розроблену нормативно-правову базу, яка регулярно доповнюється, тоді як Веймарський трикутник значною мірою покладається на декларативні документи та періодичні консультації [16, с. 266; 17, с. 80]. У цьому контексті НОРДЕФКО також застосовує політичні документи, такі як спільні заяви та декларації [18; 19], тоді як В4 має ширший спектр нормативних актів, включаючи комюніке, декларації, звернення, спільні листи та висновки [20].

З огляду на ці підходи, для Люблінського трикутника та Тристороннього пакту важливим є розмежування стратегічних та політичних документів. Перед ключовими міжнародними подіями партнери мають узгоджувати спільні позиції у формі заяв чи декларацій. Наприклад, перед самітом НАТО в Чикаго 2012 року країни Вишеградської групи спільно виступили із закликом до посилення політичної залученості Альянсу та зміцнення обороноздатності через організацію спільних навчань на їхніх територіях [21, с. 109]. Аналогічно, Люблінський трикутник або Тристоронній пакт можуть ініціювати декларацію щодо проведення спільних навчань на території Західної України, наприклад, на базі Яворівського військового полігону, сприяючи посиленню ролі Альянсу та регіональної безпеки на східному фланзі НАТО.

Натомість формування стратегічних цілей має ґрунтуватися на прагматичному підході з акцентом на національні та регіональні інтереси, мінімізуючи вплив поточної політичної кон'юнктури. Хоча вступ України до ЄС і НАТО є важливим напрямом діяльності Люблінського трикутника та Тристороннього пакту, ці ініціативи не повинні обмежуватися виключно цим вектором. Варто розвивати додаткові напрями співпраці, оскільки досягнення початкової мети може поставити під сумнів подальшу доцільність існування об'єднання. До прикладу, Вишеградська група зіткнулася з критикою, що інтеграція країн-членів у ЄС і НАТО призвела до втрати динаміки через відсутність нових стратегічних цілей [21, с. 104]. Однак, приєднання країн-членів В4 до західних структур не зменшила динаміку співробітництва, оскільки подальша діяльність об'єднання чітко визначена в "Керівних принципах щодо майбутніх сфер Вишеградської співпраці". Цей документ



передбачав співпрацю в межах регіону В4, в ЄС, з іншими партнерами, а також в рамках НАТО та інших міжнародних організацій [22].

Враховуючи досвід В4, європейським малим альянсам доцільно на ранніх етапах діяльності формувати довгострокові напрями співпраці, не очікуючи на вступ України до ЄС або НАТО. Особливу увагу слід приділити безпековому компоненту, оскільки спільне усвідомлення загроз та взаємна зацікавленість у забезпеченні регіональної стабільності є фундаментальними пріоритетами для всіх учасників. Такий підхід дозволить уникнути перетворення ініціативи на дискусійний клуб без чіткої мети та модерації [21, с. 104].

Ефективне стратегічне планування передбачає застосування багаторівневого підходу, який включає визначення короткострокових, середньострокових та довгострокових цілей. Так, у рамках Вишеградської групи короткострокові завдання реалізуються через річні Програми президентства [23], тоді як НОРДЕФКО застосовує “Бачення 2030”, що визначає середньострокові пріоритети на семирічний період. Для досягнення цих пріоритетів передбачено чітко структурований чотирирічний План дій Військово-координаційного комітету, який виконує роль дорожньої карти для реалізації стратегічних завдань [24].

Що стосується довгострокового планування, то НОРДЕФКО орієнтується на Меморандум про взаєморозуміння [25], тоді як В4 визначив свої стратегічні напрями в “Керівних принципах щодо майбутніх сфер Вишеградської співпраці”, політичний аспект яких закріплено в Кромержицькій декларації 2004 року [22; 26]. У сфері оборони довгострокові цілі конкретизуються в “Довгостроковому баченні країн Вишеградської групи щодо поглиблення їхнього оборонного співробітництва” [27], а також у “Рамках для розширеного співробітництва у сфері оборонного планування” [28].

Таким чином, підхід В4 характеризується збалансованим поєднанням коротко- та довгострокового планування, тоді як НОРДЕФКО зосереджується на середньо- та довгострокових пріоритетах. Водночас оборонний аспект у В4 деталізований у спеціалізованих документах, а в НОРДЕФКО він є інтегрованим елементом загальної стратегії.

Беручи до уваги найкращі практики цих ініціатив, країни Тристороннього пакту можуть сформулювати стратегічні цілі та напрями співпраці на ранньому етапі. Для Люблінського трикутника, який наразі має лише базові рамки співпраці, пріоритетним завданням залишається подальша розбудова структури. Використовуючи досвід Вишеградської групи та НОРДЕФКО, доцільно розробити чітко визначені короткострокові, середньострокові та довгострокові плани в рамках трьох відповідних документів, які будуть взаємодоповнювати один одного та інтегрувати оборонний компонент у загальну стратегічну концепцію ініціативи.

Висновки. Сучасний глобальний політичний ландшафт, що характеризується зростанням геополітичної нестабільності та зовнішніх загроз, змушує

держави шукати нові форми регіональної співпраці. У цьому контексті регіональні ініціативи, стають важливими інструментами для зміцнення безпеки, підтримки інтеграційних процесів та протидії зовнішнім викликам. Починаючи з 2020 року, Україна реалізує стратегію малих альянсів, що ґрунтується на принципах мінілатералізму та орієнтується на співпрацю з країнами-однодумцями. Серед таких ініціатив у європейському контексті особливе значення мають Люблінський трикутник та Тристоронній пакт.

Люблінський трикутник, заснований у 2020 році, демонструє позитивну динаміку у формуванні інституційної основи та стратегічного бачення діяльності. Він став платформою для підтримки європейської інтеграції України, зміцнення регіонального діалогу та протидії російській агресії. Однак ініціативі бракує цілісного довгострокового бачення, чітких механізмів координації та систематичної взаємодії, що обмежує її ефективність. Тристоронній пакт, започаткований у 2022 році, хоча і мав амбітні цілі, зіткнувся з труднощами через відсутність інституційної структури та чіткого стратегічного бачення. Обидві ініціативи потребують подальшого розвитку, щоб перетворитися на ефективні платформи регіональної співпраці.

Досвід інших регіональних ініціатив країн ЄС та ЄЕЗ, таких як Вишеградська група, Веймарський трикутник та НОРДЕФКО, пропонує цінні уроки для Люблінського трикутника та Тристороннього пакту. Ці ініціативи демонструють, що успішна регіональна співпраця вимагає не лише спільного стратегічного бачення, але й чітких механізмів реалізації, інституційної стійкості та постійного діалогу між учасниками. З огляду на їхні найкращі практики, Люблінському трикутнику та Тристоронньому пакту необхідно сформувати комплексну нормативно-правову основу, що регулюватиме політичні та стратегічні аспекти їхньої діяльності. Зокрема, критично важливим є формування багаторівневого підходу до стратегічного планування, який включає короткострокові, середньострокові та довгострокові цілі у трьох відповідних документах із поділом на тематичні кластери. Такий підхід дозволить не лише забезпечити послідовність реалізації пріоритетів, але й мінімізувати вплив політичної кон'юнктури на розвиток ініціатив.

Дане дослідження створює основу для подальшого аналізу ключових аспектів функціонування Вишеградської групи, Веймарського трикутника та НОРДЕФКО, включно з питаннями інституціоналізації співпраці, залучення зовнішніх партнерів, формування спільного бренду, поглиблення співпраці у сфері безпеки та нарощування потенціалу. Подальший аналіз цих аспектів сприятиме виробленню рекомендацій для зміцнення ефективності Люблінського трикутника та Тристороннього пакту, а також сприятиме формуванню цілісної стратегії регіональної взаємодії України в умовах сучасних міжнародних викликів.

**Література:**

1. Bieleń S., Kukulka J. et. al. *Leksykon pokoju*. Warszawa: Krajowa Agencja Wydawnicza, 1987. 250 p.
2. Devetak R., Burke A., George J. et. al. *An introduction to international relations*. Second edition. Cambridge: Cambridge University Press, 2012. p.
3. Дутко І., Погорелова І. Малі альянси у форматі безпекової стратегії України. *Вісник Львівського університету. Серія філос.-політолог. студії*. 2023. № 46. С. 271–284.
4. Suprun V. Trójkąt zagrożeń bezpieczeństwa zewnętrznego Ukrainy w okresie prezydentury Wołodymyra Zelenskigo: aspekty militarno-polityczne. *Odporność społeczeństwa, państwa na zagrożenia hybrydowe* / Ed.s. L. Elak, T. Zieliński, Z. Ciekanowski, S. Żurawski. Warsaw: Publishing House of the Management Academy of Applied Sciences in Warsaw. 2023. P. 379–398.
5. Suprun V. Trilateral initiative: Ukraine, Poland, and the United Kingdom on the way to common security and stability in Europe. *Матеріали міжнародної наукової конференції "Актуальні проблеми зовнішньої політики України" (30 листопада 2023)*. Чернівці: Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича. С. 107–110.
6. Герасимчук С. Люблінський трикутник. Як уникнути «бермудизації»? URL: <http://prismua.org/wp-content/uploads/2022/01/Lublin3.pdf> (дата звернення 20.12.2024).
7. Герасимчук С., Драпак М. Велика стратегія малих альянсів України: використання потенціалу на фоні глобальних викликів. URL: <https://prismua.org/29876543490-2/> (дата звернення 20.12.2024).
8. Гетьманчук А., Солодкий С. Перспективні напрямки розвитку тристоронньої співпраці у форматі Україна-Велика Британія-Польща з урахуванням національних інтересів і затверджених зовнішньополітичних пріоритетів України. Київ: Центр "Нова Європа". 2022. 16 с. URL: <https://analytics.intsecurity.org/ua-uk-pl-trilateral-cooperation/> (дата звернення 20.12.2024).
9. Biskup P., Lanoszka A., Piechowska M., Rogers J., Shelest H., Terlikowski M. *The Trilateral Initiative: How Britain, Poland and Ukraine can shape a post-war Europe*. London: Council on Geostrategy, Polish Institute of International Affairs, Foreign Policy Council 'Ukrainian Prism'. 2024. 30 p. URL: <https://www.geostrategy.org.uk/research/the-trilateral-initiative-how-britain-poland-and-ukraine-can-shape-a-post-war-europe/> (дата звернення 12.12.2024).
10. Kryva L., Anisimovych-Shevchuk O., Toma M., Kutsepel S., Derevianko S. Effectiveness of International Cooperation of the Lublin Triangle Countries in Addressing Terrorist Threats. *Pakistan Journal of Criminology*. 2024. № 16(3). P. 835–850.
11. Wspólne oświadczenie ministrów spraw zagranicznych Francji, Niemiec i Polski w sprawie przyszłości Europy, Weimar, 29 sierpnia 1991 r. URL: https://orka.sejm.gov.pl/prezydencja.nsf/Deklaracja%20weimarska_pl.pdf (дата звернення 12.12.2024).
12. Дорожня карта співробітництва між Україною, Литовською Республікою та Республікою Польща в рамках «Люблінського трикутника». URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/dorozhnya-karta-spivrobitnictva-mizh-ukrayinoyu-litovskoyu-respublikoyu-ta-respublikoyu-polshcha-v-ramkah-lyublinskogo-trikutnika> (дата звернення 20.12.2024).
13. Декларація про спільну європейську спадщину та спільні цінності. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/deklaraciya-pro-spilnu-yevropejsku-spadshchinu-ta-spilni-cinnosti-z-nagodi-230-yi-richnici-konstituciyi-vid-3-travnya-1791-roku-ta-vzayemnih-garantij-vid-20-zhovtnya-1791-roku> (дата звернення 20.12.2024).
14. Президенти країн Люблінського трикутника підписали декларацію солідарності з Україною. URL: <https://www.polskieradio.pl/398/7856/artukul/2872551,prezidenti-krajin-lyublinskogo-trikutnika-pidpisali-deklaraciju-solidarnosti-z-ukrainoyu> (дата звернення 20.12.2024).

15. Biskup P., Rogers J., Shelest H. The trilateral initiative: Rekindling relations between Britain, Poland and Ukraine. London: Council on Geostrategy, Polish Institute of International Affairs, Foreign Policy Council 'Ukrainian Prism'. 2023. 13 p. URL: <https://www.geostrategy.org.uk/research/the-trilateral-initiative-rekindling-relations-between-britain-poland-and-ukraine/> (дата звернення 03.06.2024).

16. Vogel W. The Franco-German-Polish Weimar Triangle: A Strategic Instrument of Franco-German Relations. *A history of Franco-German relations in Europe: From "hereditary enemies" to partners* / Ed.s. C. Germond, H. Türk. New York: Palgrave Macmillan US. 2008. P. 261–271.

17. Fiszer J. M. Geneza Trójkąta Weimarskiego i jego rola w integracji Europy po zakończeniu zimnej wojny. *Rocznik Integracji Europejskiej*. 2022. № 16. S. 75–89.

18. Joint statement by the Ministers of Defence of NORDEFECO. URL: <https://www.regjeringen.no/en/aktuelt/joint-statement-nordefco22/id2947978/> (дата звернення 12.12.2024).

19. Declaration from the NORDEFECO Ministerial Meeting. URL: <https://www.government.se/articles/2024/11/declaration-from-the-nordefco-ministerial-meeting/> (дата звернення 12.12.2024).

20. Official Statements and Communiqués. URL: <https://web.archive.org/web/20240813222106/https://www.visegradgroup.eu/documents/official-statements> (дата звернення 12.12.2024).

21. Kuźelewska E., Bartnicki A. R. Grupa Wyszehradzka – nowe wyzwania bezpieczeństwa i perspektywy współpracy. *Rocznik Integracji Europejskiej*. 2017. № 11. S. 103–118.

22. Guidelines on the Future Areas of Visegrad Cooperation. URL: <https://web.archive.org/web/20240821122527/https://www.visegradgroup.eu/cooperation/guidelines-on-the-future-110412> (дата звернення 12.12.2024).

23. Presidency Programs. URL: <https://web.archive.org/web/20240805104742/https://www.visegradgroup.eu/documents/presidency-programs> (дата звернення 12.12.2024).

24. The NORDEFECO MCC action plan 2018-2021. URL: <https://www.nordefco.org/files/MCC-Action-Plan-2018-21.pdf> (дата звернення 12.12.2024).

25. Memorandum of Understanding on Nordic Defence Cooperation. URL: <https://www.nordefco.org/Files/nordefco-mou.pdf> (дата звернення 12.12.2024).

26. Declaration of Prime Ministers of the Czech Republic, the Republic of Hungary, the Republic of Poland and the Slovak Republic. URL: <https://www.visegradgroup.eu/2004/declaration-of-prime> (дата звернення 12.12.2024).

27. Long Term Vision of the Visegrad Countries on Deepening their Defence Cooperation (Prague, 24 June 2020). URL: <https://web.archive.org/web/2024111213450/https://www.visegradgroup.eu/download.php?docID=454> (дата звернення 12.12.2024).

28. Framework for an Enhanced Visegrad Group Defence Planning Cooperation. URL: <https://web.archive.org/web/20240808080524/https://www.visegradgroup.eu/download.php?docID=505> (дата звернення 12.12.2024).

References:

1. Bieleń, S., Kukułka, J., et. al. (1987). *Leksykon pokoju [Peace Lexicon]*. Warsaw: Krajowa Agencja Wydawnicza [in Polish].

2. Devetak, R., Burke, A., George, J., et. al. (2012). *An introduction to international relations. Second edition*. Cambridge: Cambridge University Press.

3. Dutko, I., & Pohorielova, I. (2023). Mali aliansy u formati bezpekovoi stratehii Ukrainy [Small alliances in dimension of security strategy of Ukraine]. Visnyk Lvivskoho universytetu. Seriiia filos.-politolog. studii – Visnyk of the Lviv University. Series Philos.-Political Studies, No. 46, 271–284 [in Ukrainian].

4. Suprun, V. (2023). Trójkąt zagrożeń bezpieczeństwa zewnętrznego Ukrainy w okresie prezydentury Wołodymyra Zełenskigo: aspekty militarno-polityczne [The triangle of threats to Ukraine's external security during the presidency of Volodymyr Zelensky: military-political aspects]. *Odporność społeczeństwa, państwa na zagrożenia hybrydowe – Resilience of society and state to hybrid threats*. Elak, L., Zieliński T., Ciekanowski Z., & Żurawski S. (Ed.s.), pp. 379–398. Warsaw: Publishing House of the Management Academy of Applied Sciences in Warsaw [in Polish].



5. Suprun, V. (2023). Trilateral initiative: Ukraine, Poland, and the United Kingdom on the way to common security and stability in Europe. In Makar, V., Stetsiuk, A., Melnychuk, L., & Makukh-Fedorkova, I. (Ed.s), *Aktualni problemy zovnishnoi polityky Ukrainy – Actual problems of the foreign policy of Ukraine*, pp. 107–110, 30 November 2023. Chernivtsi: Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University. Retrieved from <http://www.interrel.chnu.edu.ua/index.php?page=ua/08sciencessa>.
6. Herasymchuk, S. (2022). Liublinskyi trykutnyk. Yak unyknyty «bermudyzatsii»? [The Lublin Triangle. How to avoid «bermudization»?]. *Foreign Policy Council 'Ukrainian Prism'*. Retrieved from <http://prismua.org/wp-content/uploads/2022/01/Lublin3.pdf> [in Ukrainian].
7. Herasymchuk, S., & Drapak, M. (2023). Velyka stratehiia malykh aliانسiv Ukrainy: vykorystannia potentsialu na foni hlobalnykh vyklykiv [The grand strategy of Ukraine's small alliances: using potential against the background of global challenges]. *Foreign Policy Council 'Ukrainian Prism'*. Retrieved from <https://prismua.org/29876543490-2/> [in Ukrainian].
8. Hetmanchuk, A., & Solodkyi, S. (2022). Perspektyvni napriamky rozvytku trystoronnoi spivpratsi u formati Ukraina-Velyka Brytaniia-Polshcha z urakhuvanniam natsionalnykh interesiv i zatverdzhenykh zovnishnopolitychnykh priorytetiv Ukrainy [Promising directions for the development of trilateral cooperation in the Ukraine-Great Britain-Poland format taking into account national interests and approved foreign policy priorities of Ukraine]. *New Europe Center*. Retrieved from <https://analytics.intsecurity.org/ua-uk-pl-trilateral-cooperation/> [in Ukrainian].
9. Biskup, P., Lanoszka, A., Piechowska, M., Rogers, J., Shelest, H., & Terlikowski, M. (2024). The Trilateral Initiative: How Britain, Poland and Ukraine can shape a post-war Europe. *Council on Geostrategy, Polish Institute of International Affairs, Foreign Policy Council 'Ukrainian Prism'*. Retrieved from <https://www.geostrategy.org.uk/research/the-trilateral-initiative-how-britain-poland-and-ukraine-can-shape-a-post-war-europe/>.
10. Kryva, L., Anisimovych-Shevchuk, O., Toma, M., Kutsepai, S., & Derevianko, S. (2024). Effectiveness of International Cooperation of the Lublin Triangle Countries in Addressing Terrorist Threats. *Pakistan Journal of Criminology*, Vol. 16, No. 3, 835–850.
11. Sejm of the Republic of Poland. (n.d.). Wspólne oświadczenie ministrów spraw zagranicznych Francji, Niemiec i Polski w sprawie przyszłości Europy, Weimar, 29 sierpnia 1991 r. [Joint statement by the Foreign Ministers of France, Germany and Poland on the future of Europe, Weimar, 29 August 1991]. Retrieved from https://orka.sejm.gov.pl/prezydencja.nsf/Deklaracja%20weimarska_pl.pdf [in Polish].
12. Government Portal. (2021, July 7). Dorozhnia karta spivrobitnytstva mizh Ukrainoiu, Lytovskoiu Respublikoiu ta Respublikoiu Polshcha v ramkakh «Liublinskoho trykutnyka» [Roadmap of cooperation between Ukraine, the Republic of Lithuania and the Republic of Poland within the framework of the «Lublin Triangle»]. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/news/dorozhnya-karta-spivrobitnictva-mizh-ukrayinoyu-litovskoyu-respublikoyu-ta-respublikoyu-polshcha-v-ramkah-lyublinskogo-trikutnika> [in Ukrainian].
13. Government Portal. (2021, July 7). Deklaratsiia pro spilnu yevropeisku spadshchynu ta spilni tsinnosti [Declaration on a Common European Heritage and Common Values]. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/news/deklaraciya-pro-spilnu-yevropeysku-spadshchynu-ta-spilni-cinnosti-z-nagodi-230-yi-richnici-konstituciyi-vid-3-travnya-1791-roku-ta-vzayemnih-garantij-vid-20-zhovtnya-1791-roku> [in Ukrainian].
14. Portal Polskiego Radia SA. (2021, December 21). Prezydenty krain Liublinskoho trykutnyka pidpysaly deklaratsiiu solidarnosti z Ukrainoiu [Presidents of the Lublin Triangle countries signed a declaration of solidarity with Ukraine]. Retrieved from <https://www.polskieradio.pl/398/7856/artykul/2872551,президенти-країн-люблінського-трикутника-підписали-декларацію-солідарності-з-україною> [in Ukrainian].

15. Biskup, P., Rogers, J., & Shelest, H. (2023). The trilateral initiative: Rekindling relations between Britain, Poland and Ukraine. *Council on Geostrategy, Polish Institute of International Affairs, Foreign Policy Council 'Ukrainian Prism'*. Retrieved from <https://www.geostrategy.org.uk/research/the-trilateral-initiative-rekindling-relations-between-britain-poland-and-ukraine/>.
16. Vogel, W. (2008). The Franco-German-Polish Weimar Triangle: A Strategic Instrument of Franco-German Relations. *A history of Franco-German relations in Europe: From "hereditary enemies" to partners*. Germond, C., Türk, H. (Ed.s.), pp. 261–271. New York: Palgrave Macmillan US.
17. Fiszer, J., M. (2022). Geneza Trójkąta Weimarskiego i jego rola w integracji Europy po zakończeniu zimnej wojny [The genesis of the Weimar Triangle and its role in the integration of Europe after the end of the Cold War]. *Rocznik Integracji Europejskiej – Yearbook of European Integration*, No. 16, 75–89 [in Polish].
18. Government of Norway. (2022, November 22). Joint statement by the Ministers of Defence of NORDEFECO. Retrieved from <https://www.regjeringen.no/en/aktuelt/joint-statement-nordefco22/id2947978/>.
19. Swedish Government. (2024, November 22). Declaration from the NORDEFECO Ministerial Meeting. Retrieved from <https://www.government.se/articles/2024/11/declaration-from-the-nordefco-ministerial-meeting/>.
20. Visegrad Group. (n.d.). Official Statements and Communiqués. Retrieved from <https://web.archive.org/web/20240813222106/https://www.visegradgroup.eu/documents/official-statements>.
21. Kuźelewska, E., Bartnicki, A., R. (2017). Grupa Wyszehradzka–nowe wyzwania bezpieczeństwa i perspektywy współpracy [The Visegrad Group – new challenges to security and cooperation prospects]. *Rocznik Integracji Europejskiej – Yearbook of European Integration*, No. 11, 103–118 [in Polish].
22. Visegrad Group. (n.d.). Guidelines on the Future Areas of Visegrad Cooperation. Retrieved from <https://web.archive.org/web/20240821122527/https://www.visegradgroup.eu/cooperation/guidelines-on-the-future-110412>.
23. Visegrad Group. (n.d.). Presidency Programs. Retrieved from <https://web.archive.org/web/20240805104742/https://www.visegradgroup.eu/documents/presidency-programs>.
24. NORDEFECO. (n.d.). The NORDEFECO MCC action plan 2018-2021. Retrieved from <https://www.nordefco.org/files/MCC-Action-Plan-2018-21.pdf>.
25. NORDEFECO. (n.d.). Memorandum of Understanding on Nordic Defence Cooperation. Retrieved from <https://www.nordefco.org/Files/nordefco-mou.pdf>.
26. Visegrad Group. (n.d.). Declaration of Prime Ministers of the Czech Republic, the Republic of Hungary, the Republic of Poland and the Slovak Republic. Retrieved from <https://www.visegradgroup.eu/2004/declaration-of-prime>.
27. Visegrad Group. (n.d.). Long Term Vision of the Visegrad Countries on Deepening their Defence Cooperation (Prague, 24 June 2020). Retrieved from <https://web.archive.org/web/2024111213450/https://www.visegradgroup.eu/download.php?docID=454>.
28. Visegrad Group. (n.d.). Framework for an Enhanced Visegrad Group Defence Planning Cooperation. Retrieved from <https://web.archive.org/web/20240808080524/https://www.visegradgroup.eu/download.php?docID=505>.



УДК 346.91

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-1125-1136](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-1125-1136)

Фастовець Наталія Валеріївна кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри приватного та публічного права, Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, +380(96)7302785, <https://orcid.org/0000-0001-8619-8975>.

Коваль Ольга Миколаївна кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри приватного та публічного права, Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, +380(63)7071797, <https://orcid.org/0000-0003-1509-7258>

Букорос Тетяна Олександрівна кандидат політичних наук, доцент, доцент кафедри приватного та публічного права, Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, +380(96)7302785, <https://orcid.org/0000-0002-4059-2632>

Кипич Інга Валеріївна кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри приватного та публічного права, Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, +380(63)3841989, <https://orcid.org/0000-0001-8619-8975>

ІДЕОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ: ВІД ЗАСНУВАННЯ ДО СУЧАСНИХ КОМУНІКАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ

Анотація. У статті проаналізовано ідеологічні засади функціонування Європейського Союзу через призму комунікації як механізму федералістського управління. Визначено, що ефективна комунікація є важливим інструментом взаємодії між державами-членами, інституціями ЄС та громадянами, що сприяє зміцненню єдності Союзу, підвищенню прозорості ухвалення рішень та забезпеченню стійкості інтеграційного процесу. Розглянуто ключові теоретичні підходи до інтеграції, зокрема федералізм, неофункціоналізм та концепцію наднаціонального управління, що визначили сучасні механізми комунікаційної політики ЄС.

Досліджено основні виклики комунікаційних процесів у межах ЄС, зокрема політичну різноманітність держав-членів, відмінності в соціально-економічних моделях та вплив глобальних кризових явищ, таких як Brexit, пандемія COVID-19 і війна в Україні. Виокремлено стратегічні напрями розвитку комунікаційної політики ЄС, включаючи внутрішньоінституційну

комунікацію, взаємодію з національними урядами, громадську дипломатію та зовнішні інформаційні ініціативи.

Оцінено ефективність існуючих механізмів комунікації, спрямованих на підтримку єдності ЄС, протидію дезінформації та посилення цифровізації інформаційного простору. Визначено перспективи вдосконалення комунікаційної політики, що передбачають адаптацію до цифрових технологій, зміцнення співпраці з міжнародними партнерами та інтеграцію принципів сталого розвитку у комунікаційні стратегії ЄС.

Ключові слова: Європейський Союз, комунікаційна політика, федералізм, неофункціоналізм, наднаціональне управління, стратегічні комунікації, європейська інтеграція.

Fastovets Nataliia Valeriivna PhD in State Administration, Associate Professor, Associate Professor of Department of Private and Public Law, Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0001-8619-8975>.

Koval Olha Mykolaivna PhD in Law, Associate Professor, Associate Professor of Department of Private and Public Law, Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv, +380(63) 7071797, <https://orcid.org/0000-0003-1509-7258>

Bukoros Tetiana Oleksandrivna PhD in Political Sciences, Associate Professor, Associate Professor of Department of Private and Public Law, Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv, +380(96) 7302785, <https://orcid.org/0000-0002-4059-2632>

Kypysh Inha Valeriivna PhD in Law, Associate Professor, Associate Professor of Department of Private and Public Law, Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv, +380(63) 3841989, <https://orcid.org/0000-0001-8619-8975>

IDEOLOGICAL FOUNDATIONS OF THE EUROPEAN UNION: FROM ITS FOUNDING TO MODERN COMMUNICATION CHALLENGES

Abstract. The article analyzes the ideological foundations of the functioning of the European Union (EU) through the lens of communication as a mechanism of federalist governance. It is established that effective communication is a crucial instrument of interaction between member states, EU institutions, and citizens, contributing to the consolidation of the Union's unity, enhancing decision-making transparency, and ensuring the stability of the integration process. Key theoretical

approaches to integration are examined, including federalism, neofunctionalism, and the concept of supranational governance, which have shaped the modern mechanisms of the EU's communication policy.

The study explores the main challenges facing communication processes within the EU, particularly the political diversity of member states, differences in socio-economic models, and the impact of global crises such as Brexit, the COVID-19 pandemic, and the war in Ukraine. Strategic directions for the development of the EU's communication policy are identified, including intra-institutional communication, interaction with national governments, public diplomacy, and external information initiatives.

The effectiveness of existing communication mechanisms aimed at maintaining EU unity, countering disinformation, and advancing the digitalization of the information space is assessed. Prospects for improving communication policy are outlined, emphasizing adaptation to digital technologies, strengthening cooperation with international partners, and integrating sustainable development principles into the EU's communication strategies.

Keywords: European Union, communication policy, federalism, neofunctionalism, supranational governance, strategic communications, European integration.

Постановка проблеми. Європейський Союз (ЄС) від початку формувався як унікальна політико-економічна система, що ґрунтувалася на принципах міждержавної кооперації, солідарності та спільного ухвалення рішень. Фундаментом його інтеграційних процесів стали ідеологічні концепції федералізму, неофункціоналізму та наднаціонального управління, що виникли в контексті післявоєнного європейського порядку. Водночас історична динаміка ЄС демонструє, що ці концепції зазнали суттєвої еволюції під впливом глобальних і внутрішніх викликів, трансформації політичного ландшафту країн-членів та змін у структурі міжнародних відносин.

Одним із ключових аспектів європейської інтеграції є комунікація, яка виступає механізмом взаємодії між державами-членами, інституціями ЄС та громадянами. Політичний процес у межах ЄС базується на принципах консенсусу, багаторівневого управління та політичного діалогу, що забезпечують функціонування федералістської моделі інтеграції. Однак, у сучасних умовах система комунікації ЄС стикається із суттєвими викликами.

Політична різноманітність держав-членів, відмінності в їхніх соціально-економічних моделях, неоднаковий рівень готовності до подальшої інтеграції та розходження у стратегічних інтересах ускладнюють процес ухвалення рішень у межах ЄС. Крім того, такі кризові явища, як Brexit, міграційна криза, економічна нестабільність, а також вторгнення російських військ в Україну, загострюють питання довіри між національними урядами, що безпосередньо впливає на ефективність інституційної комунікації та функціонування загальноєвропейських механізмів прийняття рішень.

У цьому контексті дослідження ідеологічних основ ЄС через призму комунікації як інструменту федералістського управління є особливо актуальним. Виникає необхідність аналізу здатності існуючих механізмів комунікації підтримувати єдність ЄС, баланс між національним суверенітетом та наднаціональним управлінням, а також забезпечувати ефективний політичний діалог у межах федералістської моделі ЄС.

Метою даного дослідження є аналіз ідеологічних засад ЄС через призму комунікації як механізму федералістського управління. Стаття спрямована на розкриття взаємозв'язку між ідеологічними основами інтеграції та інституційними комунікаційними процесами, що забезпечують функціонування ЄС.

Аналіз останніх досліджень. Проблематика комунікаційних стратегій ЄС є предметом значної уваги науковців та експертів у сфері політичної комунікації, міжнародних відносин, інформаційної безпеки та європейських інтеграційних процесів. Вагомий внесок у дослідження цих питань зробили такі науковці, як Ф. Барановський, Н. Піпченко, В. Резнік, О. Савельєва, І. Якименко, Л. Петрашко, А. Осередчук, М. Галабурда, О. Шаповалов, О. Ничик, В. Сіденко, Є. Костюченко та Т. Олексенко.

Виклад основного матеріалу. Формування ЄС ґрунтується на багатовекторних ідеологічних концепціях, серед яких ключове місце займають федералізм, неофункціоналізм та концепція наднаціонального управління. Ці теорії не лише визначили загальний вектор інтеграційних процесів, а й обумовили сучасну політичну динаміку ЄС.

Федералізм як політична модель, яка лежить в основі європейської інтеграції, є однією з найдавніших концепцій, що використано для формування механізму побудови системи функціонування ЄС через делегування частини суверенітету держав-членів наднаціональним інституціям, розподіл владних повноважень між різними рівнями управління та впровадження спільних норм і політик. Ідеї федералізму стали фундаментом для формування інституційної структури ЄС, що включає такі наднаціональні органи, як Європейська комісія, Європейський парламент і Суд ЄС, які забезпечують координацію політичних і економічних процесів, узгодженість рішень між державами-членами та стабільність інтеграційного проекту.

Федералістські ідеї набули особливого значення після Другої світової війни, коли інтеграційні процеси почали розглядатися як інструмент забезпечення стабільності та запобігання міждержавним конфліктам. Вже в 1951 році створення Європейського об'єднання вугілля та сталі (ЄОВС) стало першим практичним кроком до реалізації федералістської ідеї. Ця структура заклала основу для подальшого об'єднання, яке у 1957 році отримало оформлення у вигляді Європейського економічного співтовариства (ЄЕС), що закріпило прагнення до економічної координації між країнами-членами.

Ідеологічна концепція федералізму в європейському контексті передбачала не лише співпрацю між національними державами, а й поступову



передачу владних повноважень наднаціональним інституціям. Це стало можливим після Маастрихтського договору 1992 року, що започаткував ЄС у його сучасному вигляді та закріпив ідею європейського громадянства.

Ідеологічна концепція неофункціоналізму, яка полягала у поступовості інтеграції через економічну взаємодію, що має відбуватися шляхом поступового розширення співпраці між державами у визначених секторах економіки. Головним механізмом цього процесу є ефект переливу (spillover effect) – явище, коли інтеграція в одній сфері створює необхідність у подальшому співробітництві в суміжних галузях. Неофункціоналісти вважали, що економічна взаємодія між державами створює умови для політичної інтеграції, оскільки спільні економічні інтереси сприяють узгодженню політичних рішень. Наприклад, створення єдиного ринку ЄС у 1980-х роках вимагало подальшого розвитку спільної соціальної політики, що зрештою призвело до запровадження єдиної валюти – євро.

Окрім федералізму та неофункціоналізму, важливим компонентом європейської інтеграції стала ідея наднаціонального управління, яка передбачала необхідність делегування частини суверенних повноважень держав-членів наднаціональним інституціям для ефективного ухвалення спільних рішень. На основі цієї ідеї сформувалася концепція наднаціонального управління, що була реалізована через функціонування загальноєвропейських інституцій, таких як Європейська комісія, Європейський парламент та Суд ЄС, які ухвалюють рішення, обов'язкові для всіх країн-членів.

Запровадження механізмів наднаціонального управління дозволило ЄС стати не просто міжнародною організацією, а унікальним політичним утворенням, яке поєднує риси як міжурядової співпраці, так і федеративного устрою. Проте, попри формальне закріплення наднаціональних механізмів, у багатьох країнах-членах спостерігається напруженість між прагненням зберегти національний суверенітет та необхідністю дотримання спільних європейських норм і регуляцій. Різні країни-члени мають відмінне бачення майбутнього ЄС, що визначає необхідність подальших досліджень і вдосконалення існуючих інтеграційних механізмів за допомогою різних інструментів, включаючи ключовий – комунікацію.

У процесі європейської інтеграції комунікація відіграє ключову роль як інструмент взаємодії між державами-членами, європейськими інституціями та громадянами. Ефективна комунікація сприяє зміцненню взаєморозуміння, довіри та співпраці, що є фундаментом для успішного функціонування ЄС.

Міждержавна комунікація забезпечує координацію політик та узгодження спільних дій у різних сферах, таких як економіка, безпека та соціальна політика. Відкритий діалог між державами-членами дозволяє враховувати національні інтереси та знаходити компроміси, необхідні для досягнення спільних цілей. Це підвищує ефективність прийняття рішень та сприяє стабільності в регіоні.

Комунікація між європейськими інституціями є важливим елементом інтеграційного процесу. Співпраця між Європейською комісією, Європейським парламентом та іншими органами ЄС базується на постійному обміні інформацією та спільному обговоренні актуальних питань. Це забезпечує узгодженість політик та їх ефективну реалізацію на всіх рівнях управління.

Взаємодія з громадянами є невід'ємною складовою європейської інтеграції. Залучення громадянського суспільства до процесів прийняття рішень сприяє легітимності та прозорості дій європейських інституцій. Активні контакти на рівні пересічних громадян та інститутів громадянського суспільства можуть стати каталізатором інтеграційних процесів, оскільки сприяють формуванню спільної європейської ідентичності та підтримці європейських цінностей. [1]

Комунікаційна політика ЄС спрямована на інформування громадськості про переваги та виклики інтеграції, а також на забезпечення прозорості діяльності європейських інституцій. Реалізація стратегічних комунікаційних програм дозволяє підвищити обізнаність громадян щодо європейських ініціатив та залучити їх до активної участі в інтеграційних процесах.

Необхідно зазначити, що комунікаційні процеси в межах ЄС стикаються з низкою викликів, зумовлених політичною різноманітністю держав-членів, відмінностями у соціально-економічних моделях та глобальними кризовими явищами. Ці фактори ускладнюють ефективну взаємодію між інституціями ЄС, національними урядами та громадянами.

ЄС об'єднує країни з різними політичними системами, історичними традиціями та рівнями демократичного розвитку. Ця політична різноманітність призводить до плюралізму підходів у формуванні та реалізації спільних політик, що ускладнює досягнення консенсусу та ефективну комунікацію між державами-членами. Наприклад, під час міграційної кризи 2015 року спостерігалися розбіжності в позиціях країн щодо прийому біженців, що негативно вплинуло на єдність ЄС. [2]

Крім того, країни-члени ЄС мають різні соціально-економічні моделі, що відображаються у рівнях економічного розвитку, соціального захисту та ринку праці. [3]

Глобальні кризи, такі як фінансова криза 2008 року, пандемія COVID-19 та війна в Україні, також значно впливають на комунікаційні процеси в ЄС.

З метою збереження єдності ЄС як наднаціональне утворення значну увагу приділяє розробці та реалізації ефективних комунікаційних стратегій, які спрямовані на забезпечення прозорості ухвалення рішень, зміцнення єдності ЄС та підтримку зв'язків із громадянами та міжнародними партнерами. У цьому контексті ключовими завданнями є координація внутрішньо-інституційної взаємодії, адаптація комунікаційної політики до соціально-політичних змін, а також впровадження цифрових технологій для покращення доступності інформації. [4]



Організаційні засади комунікаційної політики ЄС ґрунтуються на розподілі відповідальності між ключовими інституціями, що здійснюють інформаційну взаємодію. Європейська комісія, Європейський парламент та Рада ЄС мають окремі комунікаційні підрозділи, які займаються розповсюдженням інформації про політики ЄС, роз'ясненням його діяльності та забезпеченням громадської підтримки інтеграційних процесів. Важливе значення має також фінансова підтримка комунікаційних заходів через бюджетні програми, такі як Europe Direct і Creative Europe, що сприяють розширенню доступу громадськості до офіційної інформації. [5]

Комунікаційні стратегії ЄС можна класифікувати за кількома напрямками.

По-перше, внутрішньоінституційна комунікація охоплює механізми координації між європейськими органами влади, зокрема між Європейською комісією, Європейським парламентом і Радою ЄС. Це включає використання єдиних цифрових платформ для обміну інформацією, узгодження політичних пріоритетів та реагування на кризові ситуації. Важливу роль у цьому процесі відіграє міжінституційний діалог, що забезпечує узгодженість рішень та єдність у зовнішніх комунікаціях. [6]

По-друге, внутрішньодержавні комунікаційні стратегії спрямовані на взаємодію між європейськими інституціями та національними урядами держав-членів. Основними інструментами тут виступають національні контактні центри (наприклад Europe Direct), що поширюють інформацію про діяльність ЄС, організація регулярних консультацій з урядами країн-членів та реалізація спільних інформаційних кампаній щодо ключових європейських ініціатив.

Такі заходи сприяють адаптації європейської політики до особливостей національного контексту та підвищують рівень громадської підтримки євроінтеграційних процесів [7].

По-третє, громадські комунікаційні стратегії орієнтовані на інформування населення ЄС про діяльність його інституцій та залучення громадян до процесів ухвалення рішень. У цьому контексті важливе місце займають програми публічної дипломатії, спрямовані на популяризацію європейських цінностей та роз'яснення переваг членства в ЄС. Наприклад, програми медійної грамотності, такі як EU vs Disinfo, працюють над підвищенням стійкості суспільства до дезінформації, а використання соціальних мереж дозволяє розширити комунікаційні можливості між інституціями ЄС та громадськістю [8].

Окремим напрямом є зовнішні комунікаційні стратегії, які спрямовані на підтримку іміджу ЄС на міжнародному рівні є співпраця з міжнародними організаціями, дипломатичні місії ЄС та інформаційні кампанії, що сприяють поширенню інформації про економічну, політичну та соціальну політику ЄС за його межами.

Зокрема, дипломатичні представництва ЄС у країнах-партнерах відіграють важливу роль у формуванні сприйняття ЄС як надійного міжнародного актора [9].

Аналіз ефективності комунікаційних стратегій ЄС дозволяє виділити як позитивні аспекти, так і виклики, що залишаються актуальними.

Зокрема, успішними аспектами є прозорість ухвалення рішень, розширення доступу до офіційної інформації та активне залучення громадськості через цифрові технології.

Водночас серед ключових проблем комунікаційної політики можна виділити політичну різноманітність країн-членів, що ускладнює узгодження єдиного підходу, дезінформаційні кампанії, що вимагають активнішої протидії, та адміністративну складність комунікаційних процесів, що може сповільнювати реакцію на кризові ситуації [2].

Таким чином, комунікаційні стратегії ЄС є багаторівневими та охоплюють взаємодію на рівні європейських інституцій, держав-членів, громадськості та міжнародних партнерів. Вони відіграють ключову роль у підтримці єдності ЄС, зміцненні демократичної легітимності європейських інституцій та популяризації європейських цінностей у глобальному вимірі. Водночас з огляду на сучасні виклики ЄС має продовжувати адаптацію своїх комунікаційних стратегій, зокрема через розширення цифрових платформ, посилення боротьби з дезінформацією та вдосконалення механізмів внутрішньої координації.

Комунікаційні стратегії ЄС відіграють ключову роль у підтримці політичної стабільності, забезпеченні прозорості ухвалення рішень та подальшій інтеграції держав-членів. В умовах глобальних викликів, що охоплюють економічні, безпекові та соціальні аспекти, ефективна комунікація між європейськими інституціями, національними урядами та громадськістю є одним із головних інструментів зміцнення згуртованості ЄС. З огляду на сучасні тенденції розвитку інформаційних технологій та трансформацію комунікаційного простору, виникає необхідність адаптації існуючих стратегій до цифрової епохи, розширення співпраці з країнами-партнерами, модернізації механізмів боротьби з дезінформацією та забезпечення сталого розвитку через ефективну комунікацію. [4] Одним із ключових напрямів вдосконалення комунікаційної політики ЄС є адаптація до цифрових технологій. Реалізація ініціативи «Єдиний цифровий ринок» спрямована на гармонізацію законодавств держав-членів у сфері цифрової економіки, зокрема врегулювання питань авторського права, сприяння розвитку електронної комерції та посилення конкуренції серед європейських технологічних компаній. Використання цифрових інструментів дозволяє забезпечити швидкий доступ громадян до офіційної інформації, спростити механізми участі громадськості у процесах ухвалення рішень, а також сприяти підвищенню рівня цифрової грамотності населення [10].

Важливим компонентом комунікаційної політики ЄС є інтеграція принципів сталого розвитку. Зокрема, впровадження стратегій, спрямованих на поширення екологічних стандартів та інформування населення про



переваги «зеленої економіки», є невід'ємною частиною європейського курсу на сталий розвиток. В умовах глобального потепління та екологічних криз особливого значення набувають інформаційні кампанії щодо адаптації економіки до змін клімату, скорочення викидів парникових газів та розвитку відновлюваних джерел енергії. Офіційні документи ЄС наголошують на необхідності посилення міжнародної співпраці у сфері екологічної дипломатії, що включає залучення третіх країн до спільних проєктів, спрямованих на зменшення негативного впливу на довкілля [11].

Розширення комунікаційної взаємодії з країнами-сусідами та міжнародними партнерами є ще одним важливим напрямом модернізації комунікаційної стратегії ЄС. Політика сусідства передбачає активну співпрацю з країнами, що розташовані на східних та південних кордонах ЄС, з метою сприяння політичним та економічним реформам, поглиблення економічної інтеграції та підвищення соціальної стабільності у регіоні. Стратегія «Східного партнерства», яка охоплює співпрацю з Україною, Грузією, Молдовою, Вірменією, Азербайджаном та Білоруссю, є одним із ключових механізмів, спрямованих на залучення країн регіону до європейського економічного простору та адаптацію їхніх внутрішніх політик до стандартів ЄС [12].

Окрему увагу ЄС приділяє питанням зміцнення інформаційної безпеки та боротьби з дезінформацією. Досвід останніх років засвідчує активне використання інформаційних технологій для маніпулювання громадською думкою, поширення фейкових новин та впливу на демократичні процеси. У відповідь на ці виклики в ЄС розроблено комплекс заходів, спрямованих на посилення стійкості суспільства до дезінформаційних кампаній. Зокрема, ініціатива EU vs Disinfo є одним із основних інструментів боротьби з фейковими новинами, що реалізується під егідою Європейської служби зовнішніх дій. Діяльність цієї ініціативи охоплює моніторинг інформаційного простору, аналіз пропагандистських наративів та розробку освітніх програм, спрямованих на підвищення рівня медійної грамотності серед громадян ЄС [13].

Інтеграція України в європейський простір є одним із стратегічних пріоритетів ЄС у сфері зовнішніх комунікацій. Надання Україні статусу країни-кандидата на вступ до ЄС у 2022 році зумовило активізацію двосторонньої взаємодії, що включає як фінансову та економічну допомогу, так і посилення інформаційної підтримки процесів європейської інтеграції. Одним із ключових завдань у цьому контексті є формування комунікаційних стратегій, спрямованих на підвищення обізнаності українських громадян про механізми функціонування європейських інституцій, адаптацію законодавства до норм ЄС та переваги майбутнього членства.

Таким чином, подальший розвиток комунікаційних стратегій ЄС має бути спрямований на адаптацію до цифрових технологій, розширення інформаційної співпраці з сусідніми країнами, модернізацію підходів до протидії дезінформації та підтримку сталого розвитку через ефективну комунікацію.

Впровадження цих ініціатив сприятиме зміцненню стабільності в межах ЄС, покращенню комунікаційної взаємодії між державами-членами та громадянами, а також підвищенню ефективності зовнішньої політики ЄС у глобальному контексті.

Висновки. Дослідження ідеологічних засад ЄС через призму комунікації як механізму федералістського управління дозволило виявити ключові аспекти взаємодії між державами-членами, європейськими інституціями та громадянами. Встановлено, що комунікація є не лише технічним засобом обміну інформацією, а й важливим політичним інструментом, який забезпечує єдність ЄС, зміцнює демократичну легітимність його інституцій та сприяє подальшій інтеграції.

Аналіз основних ідеологічних концепцій, що формували інтеграційний процес у ЄС, зокрема федералізму, неофункціоналізму та наднаціонального управління, засвідчив їхню взаємозалежність та трансформацію під впливом політичних, економічних і соціальних факторів. З'ясовано, що ідея федералізму сприяла формуванню наднаціональних механізмів ухвалення рішень, неофункціоналізм забезпечив поступову інтеграцію через економічну взаємодію, а наднаціональне управління стало ключовою моделлю функціонування ЄС.

З'ясовано, що ефективність функціонування ЄС значною мірою залежить від здатності інституцій налагоджувати комунікацію як між державами-членами, так і з громадянами. Виявлено основні проблеми комунікаційних процесів, що зумовлені політичною різноманітністю країн-членів, їхніми відмінностями в соціально-економічних моделях, а також глобальними кризовими явищами. Зокрема, Brexit, пандемія COVID-19, міграційні виклики та війна в Україні загострили питання координації політики ЄС та довіри між його членами.

Аналіз комунікаційних стратегій ЄС дозволив встановити їх багаторівневу структуру, що включає внутрішньоінституційну комунікацію, взаємодію з національними урядами, зв'язки з громадськістю та зовнішні інформаційні ініціативи. Визначено, що сучасні стратегії ЄС спрямовані на підвищення прозорості ухвалення рішень, боротьбу з дезінформацією, цифровізацію комунікацій та зміцнення міжнародного іміджу ЄС. Водночас, попри численні досягнення, залишаються виклики, пов'язані з політичною фрагментацією, протидією інформаційним загрозам та забезпеченням ефективного зворотного зв'язку між європейськими інституціями та громадянами.

Перспективи подальших досліджень у цій сфері пов'язані з розробкою нових підходів до комунікаційної політики ЄС в умовах цифрової трансформації, зростання інформаційних загроз та посилення зовнішньополітичної активності ЄС. Удосконалення механізмів комунікації сприятиме підвищенню ефективності європейської інтеграції, зміцненню довіри між державами-членами та забезпеченню стійкості ЄС перед сучасними викликами.

**Література:**

1. Барновський Ф. Вплив громадянського суспільства на процес європейської та євроатлантичної інтеграції: український контекст. Наукові записки Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І.Ф. Кураса НАН України, 2018. URL: https://ipind.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/baranovskyi_vplyv.pdf
2. Сіденко В.Р. Кризові процеси у розвитку інтеграції в ЄС: витоки та перспективи. Економіка і прогнозування, 2017. URL: https://eip.org.ua/docs/EP_17_1_07_uk.pdf
3. Осередчук А.М. Глобалізаційні процеси і участь у них ЄС. Економіка та суспільство, 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2378/2299/>
4. Піпченко Н. Європейські комунікації. Навчальний посібник, 2020. URL: https://www.iir.edu.ua/sites/default/files/2023-03/Pipchenko_N_pidruchnyk_WEB.pdf
5. EEAS (European External Action Service). Стратегічні комунікації та публічна дипломатія ЄС, 2023. URL: <https://www.eeas.europa.eu>
6. Європейська комісія. Програма боротьби з дезінформацією EU vs Disinfo. URL: <https://euvsdisinfo.eu>
7. Європейський парламент. Законодавчі ініціативи та комунікаційна політика. URL: <https://www.europarl.europa.eu>
8. Осередчук А.М. Глобалізаційні процеси і участь у них ЄС. Економіка та суспільство, 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2378>
9. Європейська служба зовнішніх дій. Дипломатична діяльність ЄС. URL: <https://www.eeas.europa.eu>
10. Європейська комісія. Єдиний цифровий ринок: перспективи розвитку. URL: <https://ec.europa.eu/digital-strategy>
11. Якименко І.Л., Петрашко Л.П. Стратегія сталого розвитку: Європейські горизонти. Підручник, 2022. URL: <https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project-result-content>
12. Європейська політика сусідства. Офіційний сайт ЄС. URL: <https://www.eeas.europa.eu>
13. EU vs Disinfo. Програма боротьби з дезінформацією ЄС. URL: <https://euvsdisinfo.eu>

References:

1. Baranovskyi, F. (2018). Vplyv hromadianskoho suspilstva na protses yevropeiskoi ta yevroatlantychnoi intehtratsii: ukrainskyi kontekst *Naukovi zapysky Instytutu politychnykh i etnonatsionalnykh doslidzhen im. I.F. Kurasa NAN Ukrainy* [Scientific Notes of the Institute of Political and Ethnonational Studies named after I.F. Kuras of the National Academy of Sciences of Ukraine]. URL: https://ipind.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/baranovskyi_vplyv.pdf.
2. Sidenko, V. R. (2017). Kryzovi protsesy u rozvytku intehtratsii v YeS: vytoky ta perspektyvy [Crisis processes in the development of EU integration: origins and prospects]. *Ekonomika i prohnouzuвання* [Economy and Forecasting]. URL: https://eip.org.ua/docs/EP_17_1_07_uk.pdf.
3. Oseredchuk, A. M. (2021). Hlobalizatsiini protsesy i uchast u nykh YeS [Globalization processes and the participation of the EU]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society]. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2378/2299/>.
4. Pipchenko, N. (2020). Yevropeiski komunikatsii [European Communications]. *Navchalnyi posibnyk* [Textbook]. URL: https://www.iir.edu.ua/sites/default/files/202303/Pipchenko_N_pidruchnyk_WEB.pdf.
5. EEAS (European External Action Service). (2023). Stratehichni komunikatsii ta publiczna dyplomatiia YeS [Strategic communications and public diplomacy of the EU]. URL: <https://www.eeas.europa.eu>.
6. European Commission. (n.d.). EU vs Disinfo: Disinformation response program. URL: <https://euvsdisinfo.eu>.
7. European Parliament. (n.d.). Legislative initiatives and communication policy. URL: <https://www.europarl.europa.eu>.



8. Oseredchuk, A. M. (2021). Globalization processes and the participation of the EU. *Ekonomika ta suspilstvo [Economy and Society]*. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2378>.

9. European External Action Service (EEAS). (n.d.). EU diplomatic activities. URL: <https://www.eeas.europa.eu>.

10. European Commission. (n.d.). Digital Single Market: Development perspectives. URL: <https://ec.europa.eu/digital-strategy>.

11. Yakymenko, I. L., & Petrashko, L. P. (2022). Sustainable development strategy: European horizons. Textbook. URL: <https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project-result-content>.

12. European External Action Service (EEAS). (n.d.). European Neighbourhood Policy. Official EU website. URL: <https://www.eeas.europa.eu>.

13. EU vs Disinfo. (n.d.). EU disinformation response program. URL: <https://euvdisinfo.eu>.

Науково-практичний журнал

«Національні інтереси України»

№ 4(9) 2025

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.